

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2024

incluant le rapport
financier annuel



KLEPIERRE

Sommaire

1. Présentation du Groupe	3
Les fondamentaux	4
Entretien avec le Président	5
Un positionnement unique	6
Vision et stratégie	10
Modèle d'affaires	20
2. Activité de l'exercice	25
2.1 Faits marquants de la période	26
2.2 Croissance de la valeur du patrimoine	28
2.3 Évolution de l'activité	31
2.4 Cash-flow net courant	32
2.5 Politique de financement	33
2.6 Rotation du capital	36
2.7 Distribution	38
2.8 Perspectives	38
2.9 Indicateurs clés de performance EPRA	39
3. Risques et dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne	47
3.1 Facteurs de risque	48
3.2 Dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne	68
4. États financiers	83
4.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2024	84
4.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	125
4.3 Comptes annuels au 31 décembre 2024	129
4.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	147
4.5 Rapport du Conseil de surveillance à l'Assemblée Générale annuelle mixte du 24 avril 2025	151
4.6 Autres informations	152
5. État de durabilité	155
5.1 Informations générales à publier	156
5.2 Environnement	180
5.3 Social	210
5.4 Gouvernance	235
5.5 Annexes	240
5.6 Rapport de certification des informations en matière de durabilité	254
6. Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	259
6.1 Gouvernance	260
6.2 Rémunérations du Conseil de surveillance et du Directoire	301
7. Capital et actionariat, Assemblée Générale, Programme de rachat d'actions	331
7.1 Capital et actionariat	332
7.2 Assemblée Générale des actionnaires	344
7.3 Programme de rachat d'actions propres	374
8. Informations complémentaires	377
8.1 Renseignements de caractère général	378
8.2 Documents accessibles au public	379
8.3 Attestation de la personne responsable du document d'enregistrement universel faisant office de rapport financier annuel	379
8.4 Personnes responsables du contrôle des comptes et de l'information financière	379
8.5 Patrimoine au 31 décembre 2024	380
8.6 Organigramme simplifié au 31 décembre 2024	385
8.7 Action – Fiche signalétique	386
8.8 Tables de concordance	386
9. Glossaire	391

RETROUVEZ VOTRE DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL
EN LIGNE SUR NOTRE SITE
WWW.KLEPIERRE.COM

2024

**DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL**
incluant le rapport
financier annuel



Ce document d'enregistrement universel a été déposé le 19 mars 2025 auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF), en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement. Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Ce document d'enregistrement universel est une reproduction de la version officielle du document d'enregistrement universel établi au format ESEF, déposée auprès de l'AMF le 19 mars 2025 et disponible sur le site internet de l'AMF www.amf-france.org. Cette reproduction est également disponible sur notre site internet www.klepierre.com.



Barbati

JACKSONS

VOLAR

LUJO
MEN'S COLLECTION

1. Présentation du Groupe

Les fondamentaux	4
Entretien avec le Président	5
Un positionnement unique	6
Vision et stratégie	10
Approche opérationnelle	12
Rotation du capital	14
Stratégie RSE	16
Discipline financière	18
Modèle d'affaires	20

PROFIL du Groupe

Klépierre est le leader européen des foncières spécialisées en centres commerciaux avec un patrimoine de 70 actifs de premier plan implantés dans les métropoles à forte croissance démographique et économique telles que Madrid, Paris, Rome, Oslo, Barcelone, Prague, Milan et Copenhague.

Les centres commerciaux du Groupe regroupent les meilleures marques nationales et internationales du prêt-à-porter, du sport, des services, de la restauration, du loisir, de la santé et de la beauté, et accueillent chaque année plus de 700 millions de visites.

Shop. Meet. Connect.[®], la signature du Groupe, symbolise notre vision du centre commercial : un lieu de vie où l'offre est sans cesse renouvelée, un espace d'échanges, de découverte et de divertissement qui propose régulièrement de nouveaux services à ses clients, un lieu créateur de valeur pour son territoire d'implantation.

Klépierre intègre les meilleures pratiques environnementales et sociales dans l'ensemble de sa chaîne de valeur. La stratégie RSE du Groupe, déployée dès 2013 et renforcée en 2023 avec le plan Act4Good[®], répond à cette ambition : bâtir la plateforme de commerce la plus durable d'ici à 2030.

Klépierre est une société d'investissement immobilier cotée (SIIC), membre de l'indice SBF 120, dont les actions sont admises aux négociations sur Euronext Paris. La valeur du portefeuille d'actifs du Groupe est estimée à plus de 20 milliards d'euros au 31 décembre 2024.



TROIS QUESTIONS à Jean-Marc Jestin, président du directoire

Quel bilan dressez-vous de l'année 2024 ?

Après un exercice 2023 record, 2024 se caractérise une nouvelle fois par une forte croissance pour Klépierre, tant sur le plan financier qu'opérationnel.

Nos loyers nets ont crû de plus de 6 % à périmètre constant, bien au-delà de l'indexation, tandis que notre cash-flow net courant a augmenté de plus de 5 %. Tous nos indicateurs opérationnels se sont améliorés, portés par l'excellente dynamique des ventes des commerçants et le travail continu de nos équipes. La valeur du patrimoine a augmenté, pour la première fois depuis cinq ans, affichant une progression de 4 % à périmètre constant. L'augmentation de 9 % de l'actif net réévalué assortie du dividende en numéraire versé en 2024, a aussi permis de générer un *total accounting return* de 15 % en 2024.

Grâce à un bilan solide nous avons finalisé l'acquisition très créatrice de valeur de deux centres commerciaux, en région parisienne et à Rome. Conformément à notre stratégie, ils figurent parmi les actifs les plus fréquentés d'Europe, affichent des chiffres d'affaires au mètre carré élevés et accueillent déjà les enseignes les plus dynamiques. Par ailleurs, nous avons achevé l'extension de Maremagnum à Barcelone et lancé celle d'Odysseum, le centre leader de Montpellier, dont la livraison est prévue en 2025. Ces excellents résultats ont amené le Conseil de surveillance à proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires une nouvelle hausse du dividende en numéraire qui atteint 1,85 euro par action au titre de l'exercice 2024.

Enfin, sur le plan extra-financier, nous avons poursuivi le déploiement de notre stratégie RSE Act4Good®. Celle-ci s'inscrit au cœur même de notre modèle économique, participe à la création de valeur à long terme et contribue à fédérer toutes nos parties prenantes pour faire progresser l'ensemble du secteur. En fin d'année, nos performances ont d'ailleurs été saluées une nouvelle fois par le GRESB⁽¹⁾ qui a désigné le Groupe comme la première foncière de commerce cotée au monde en matière de développement durable.

Quels sont les principaux facteurs de ce succès ?

Depuis plus de dix ans, nous avons engagé une transformation de notre portefeuille et développé un positionnement unique avec 70 centres



commerciaux leaders en Europe continentale. Situés dans les plus grandes villes disposant des meilleures perspectives économiques et démographiques, ces centres sont aujourd'hui incontournables pour les enseignes en développement. Avec plus de 700 millions de visites annuelles, ils permettent aux enseignes d'accéder à un grand nombre de consommateurs, à un coût abordable, ce qui leur assure une bonne rentabilité.

Nous renouvelons en permanence notre offre commerciale, proposons un excellent niveau de services et investissons dans nos actifs pour répondre aux attentes de nos clients.

Enfin, notre discipline financière et la solidité de notre bilan nous permettent de procéder à des acquisitions à des moments opportuns du cycle immobilier pour créer un maximum de valeur et croître durablement.

Comment abordez-vous l'année 2025 ?

Les derniers mois ont été marqués en Europe par le ralentissement de l'inflation, la baisse du chômage et des hausses de salaires qui ont favorisé une progression de la consommation des ménages : les sous-jacents de notre activité sont donc bien orientés et constituent un socle propice à la croissance. La demande locative pour nos centres est forte et nous continuons à gagner des parts de marché. Dans ce contexte, nous prévoyons une hausse de notre excédent brut d'exploitation en 2025. En outre, dans un environnement de baisse de taux décidée par la Banque centrale européenne, nous poursuivrons notre politique opportuniste et créatrice de valeur de rotation du capital tout en veillant à la solidité de notre notation de crédit.

⁽¹⁾ Global Real Estate Sustainability Benchmark.

KLÉPIERRE, leader dans un contexte en mutation

Propriétaire et gestionnaire de centres commerciaux de premier plan en Europe continentale, Klépierre se situe au carrefour de deux secteurs : l'immobilier et le commerce. À ce titre, la foncière opère dans un marché très fragmenté et concurrentiel, marqué par de profondes transformations.

Un secteur en constante évolution

En Europe continentale, l'activité est largement dominée par le commerce physique qui représente 85 % des ventes au détail, contre 15 % pour les ventes en ligne dont la croissance tend à se stabiliser.

Le marché de l'immobilier commercial est quant à lui très fragmenté et les centres commerciaux ne représentent qu'environ 20 % des surfaces commerciales d'Europe continentale, le reste étant dévolu au centre-ville (pieds d'immeuble), et à d'autres acteurs (retail parks, outlets...).

Néanmoins, sous l'influence des changements démographiques (concentration de la population dans les grandes agglomérations), de l'évolution de la mobilité (politiques publiques contraignantes à l'égard des voitures, développement des transports en commun) ainsi que de l'essor du numérique, les modes de consommation évoluent constamment, conduisant les enseignes à adapter leur stratégie commerciale.

En effet, le consommateur suit aujourd'hui des parcours d'achat de plus en plus hybrides, où se mêlent canaux numériques et physiques, dans lesquels le magasin jouit d'une place centrale. Dans ce contexte, les commerçants mettent l'accent sur l'omni-canalité qui consiste à combiner une distribution en magasin et une offre en ligne. Le client passe ainsi, de manière fluide, de l'espace physique à l'espace numérique afin de s'inspirer, de chercher et de sélectionner un produit, de l'acheter et le récupérer (click & collect), puis de partager son expérience d'achat sur les réseaux sociaux.

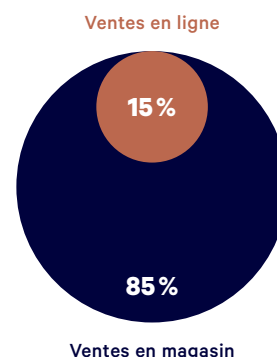


Les meilleurs emplacements au cœur du développement des grandes enseignes

Dans un contexte de hausse du coût d'acquisition des clients en ligne et des charges associées à la livraison et aux retours de marchandises, les magasins physiques sont déterminants pour garantir la rentabilité des enseignes et restent au cœur de leur stratégie de développement.

Ces dernières années, les enseignes nationales et internationales ont donc rationalisé leur portefeuille de magasins et se sont recentrées sur les emplacements offrant les meilleures perspectives en matière de consommation : elles font le choix de la qualité et non celui de la quantité et exploitent un nombre plus restreint de boutiques mais choisissent des formats plus grands, optimisant ainsi leur logistique commerciale.

SEGMENTATION DU SECTEUR DU COMMERCE EN EUROPE CONTINENTALE EN 2022 ⁽¹⁾



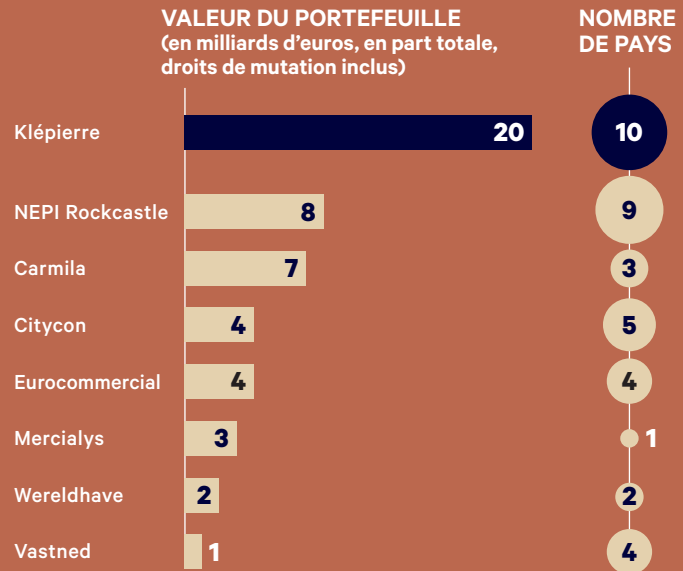
⁽¹⁾ Source : Centre for retail research, total des ventes au détail de biens et de services, hors voyages, automobiles, carburant et billetterie.

Avec une offre variée, un grand nombre de visiteurs, des espaces modulables, une grande accessibilité et une logistique facilitée, les grands centres commerciaux des métropoles européennes sont parfaitement adaptés aux exigences des enseignes qui se développent. De surcroît, du fait d'importantes barrières à l'entrée (diminution significative de la construction de nouveaux centres commerciaux en Europe continentale et renforcement continu du cadre réglementaire régissant l'artificialisation des sols), les bons emplacements sont rares et les substituts physiques plus encore. Dans ce contexte, l'équilibre entre l'offre et la demande de surface commerciale a été modifié et est de nature à renforcer l'attractivité des centres dominants dans leur zone de chalandise. Ainsi, les marques favorisent les emplacements de qualité au détriment des emplacements secondaires.

Klépierre, acteur d'envergure européenne

Acteur de niche positionné sur les centres commerciaux de destination dont la fréquentation dépasse plusieurs millions de visites par an, Klépierre répond parfaitement à cette tendance qui lui permet d'attirer les meilleures enseignes et de gagner des parts de marché. Dans la catégorie des centres commerciaux, le Groupe est l'un des rares acteurs à disposer d'une taille critique et à bénéficier d'une implantation dans la plupart des grands pays européens.

VALEUR DU PATRIMOINE DES PRINCIPALES FONCIÈRES EUROPÉENNES DE COMMERCE COTÉES ⁽¹⁾



⁽¹⁾ Source : données publiées par les entreprises au 31 décembre 2024.



1. Présentation du Groupe

Un positionnement unique

DES ACTIFS de premier plan au service des enseignes

Avec 70 centres commerciaux leaders répartis dans 10 pays, Klépierre met à disposition des commerçants des espaces uniques et modulables, leur permettant ainsi de générer un montant total de ventes supérieur à 12 milliards d'euros.

Grâce aux initiatives stratégiques des dix dernières années, le Groupe a recentré ses activités sur les métropoles à forte croissance qui correspondent au positionnement et aux plans d'expansion des principales enseignes nationales et internationales.

Ainsi, les centres commerciaux de Klépierre, connectés aux réseaux de transports, répondent à des critères de sélection clairs et sont implantés :

- dans les villes européennes les plus densément peuplées,
- dans des zones de chalandise qui dépassent le million d'habitants,
- dans des régions prospères dont le PIB par habitant est supérieur de 20 % à la moyenne nationale.

Ce choix résolu permet au Groupe de gagner des parts de marché dans ses régions d'implantation, et aux commerçants d'y enregistrer une croissance régulière de leurs chiffres d'affaires (+ 4 % à périmètre constant en 2024).

Le Groupe garantit également aux enseignes une efficacité opérationnelle élevée, des services innovants et un accompagnement sur mesure pour leur développement (taille des emplacements, installation des derniers concepts, etc). Aussi les espaces de Klépierre rassemblent-ils les plus grandes marques (Inditex, H&M, Sephora, McDonald's, Primark...) faisant du Groupe l'un de leurs principaux partenaires en Europe.



70

centres commerciaux
leaders dans leur
territoire



3 500 ⁽¹⁾
enseignes

10
pays en Europe
continentale

10 000 ⁽¹⁾
baux

20,2 Md€
valeur du
portefeuille

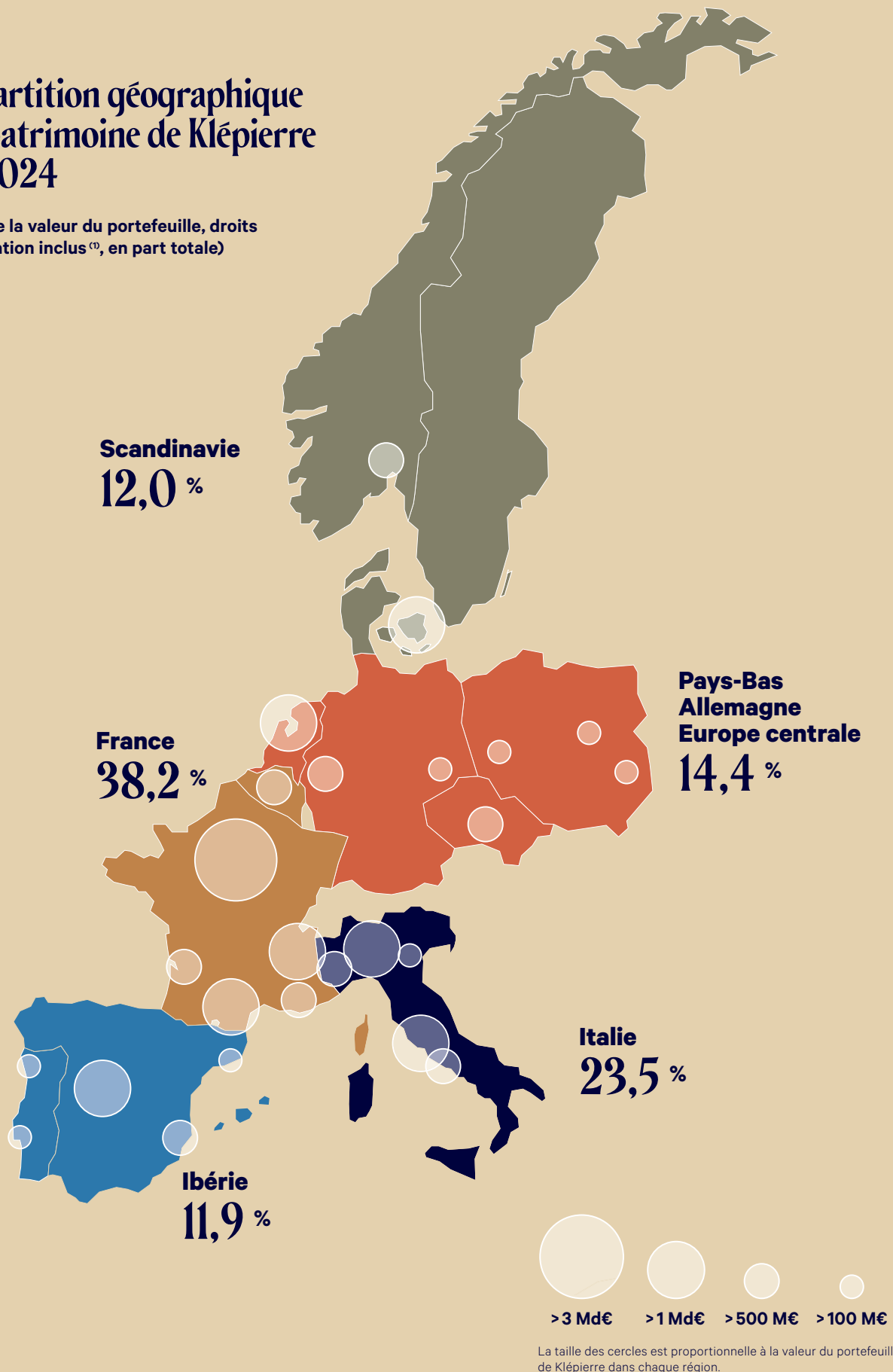
100 %
connectés
aux transports
en commun

4,0 M ⁽¹⁾
de m² de surface
commerciale utile

⁽¹⁾ Chiffres arrondis au 31 décembre 2024.

Répartition géographique du patrimoine de Klépierre en 2024

(en % de la valeur du portefeuille, droits
de mutation inclus^(*), en part totale)



^(*) Droits d'enregistrement et taxes appliqués dans le cadre d'une transaction immobilière.

1. **Présentation du Groupe**
Vision et stratégie

Vision et stratégie



La signature de marque de Klépierre est Shop. Meet. Connect.® Elle traduit sa vision du centre commercial : un lieu qui offre le meilleur du commerce ; un lieu de vie où le parcours client permet la rencontre et l'expérience ; un lieu durable et acteur du territoire, connecté à son environnement économique et social.

LA STRATÉGIE DU GROUPE repose sur 4 piliers



Susciter la préférence des enseignes et des visiteurs pour les centres commerciaux Klépierre, signifie excellence en matière commerciale, ainsi qu'en matière d'animation, d'exploitation, de sûreté et de sécurité.

Klépierre poursuit également une stratégie d'amélioration continue de son portefeuille. Pour ce faire, le Groupe investit pour agrandir, rénover et embellir ses espaces tout en procédant à des acquisitions ciblées pour continuer à se développer.

En 2023, Klépierre a réhaussé ses ambitions RSE pour bâtir la plateforme de commerce la plus durable d'ici à 2030, avec des engagements qui concernent l'ensemble de ses activités.

Enfin, Klépierre poursuit une gestion financière rigoureuse, ce qui lui permet d'afficher des ratios d'endettement parmi les plus solides des foncières de commerce en Europe et d'assurer à ses actionnaires une croissance du dividende dans la durée.



1. Présentation du Groupe

Vision et stratégie

1

Susciter la préférence des enseignes et des visiteurs

Le Groupe transforme ses lieux en destinations incontournables pour qu'ils soient les centres commerciaux préférés des enseignes et des visiteurs. Une ambition portée par les équipes opérationnelles de Klépierre, dont l'expertise est largement reconnue, et qui se décline en trois principes :

Shop The Top : l'excellence commerciale

L'offre demeure la principale raison de visite d'un centre commercial. C'est pourquoi Klépierre veille à la qualité et à la diversité des enseignes qu'elle accueille dans tous les secteurs, de la mode aux services en passant par le sport, le loisir, la santé-beauté et la restauration. Le Groupe contribue au développement des meilleures marques internationales et nationales, et intègre les marques récentes dont elle suit l'émergence et soutient le développement.

Meet For Real : une expérience client irréprochable

Si l'offre commerciale est clé, elle n'est pas suffisante. La promesse d'un centre commercial Klépierre passe par un parcours et une expérience client irréprochables, fondés sur les meilleurs standards en matière d'hospitalité. Le Groupe conçoit ses centres comme des lieux de vie durables, sûrs et accueillants offrant toujours plus de services et de confort, le tout dans une architecture soignée. À travers des campagnes promotionnelles, des événements et un programme de fidélité exclusif, ils sont de véritables lieux de rencontre et de divertissement.

Connect It All : un ancrage local, un rayonnement global

Les centres Klépierre sont implantés au cœur de territoires fortement peuplés et bénéficiant de réseaux de transports denses. Ils contribuent au développement économique des régions en créant des espaces connectés, respectueux de l'environnement, autour de partenariats étroits avec les parties prenantes locales : commerçants, équipes sur site, riverains, acteurs économiques, touristiques ou associatifs.

Le Groupe propose des initiatives pour accroître la visibilité et améliorer la performance des enseignes : panneaux numériques, signalétique ciblée, animations sur site et espaces éphémères. De plus, Klépierre partage son savoir-faire en matière de développement durable avec les commerçants afin de les aider à progresser vers plus de sobriété énergétique.



Ces trois engagements s'expriment au sein de nos centres commerciaux et sur leurs réseaux sociaux à travers la campagne grand public *Always something to discover*. Un territoire de communication composé de photographies spontanées, de moments de vie authentiques, qui évoquent la découverte, la proximité et la diversité des expériences dans nos centres. Ancrage territorial, dynamisme et accessibilité sont autant de raisons d'y venir et revenir.

DE SOLIDES INDICATEURS OPÉRATIONNELS

+ 4 %

chiffre d'affaires des commerçants à périmètre constant par rapport à 2023

96,5 %

taux d'occupation (+ 50 points de base sur un an)

+ 4 %

réversion ⁽¹⁾

1725

baux signés (+ 4 % sur un an)

12,6 %

taux d'effort ⁽²⁾ (amélioration de 20 points de base sur un an)

97,8 %

taux de collecte des loyers (+ 30 points de base vs 2023)

⁽¹⁾ Supplément de loyer minimum garanti (LMG) obtenu lors d'opérations de recommercialisation ou à l'occasion du renouvellement d'un bail.

⁽²⁾ Rapport entre le montant hors taxes des loyers et des charges payés par les locataires d'une part, et leur chiffre d'affaires hors taxes d'autre part.



UNE OFFRE COMMERCIALE DIVERSIFIÉE ET CONSTAMMENT RENOUVELÉE

Les clients des centres commerciaux de Klépierre disposent d'une déclinaison complète des meilleurs concepts de chaque segment. Les grandes enseignes continuent de se développer : leur demande de magasins plus sélectifs et iconiques ne cesse de se confirmer au profit des centres du Groupe. C'est un élément essentiel au déploiement de leur stratégie omnicanale.

Répartition du chiffre d'affaires des commerçants par segment

Mode 37%



Alimentation et restauration 12%



Culture, sports et loisirs 19%



Équipement de la maison 10%



Santé-beauté 15%

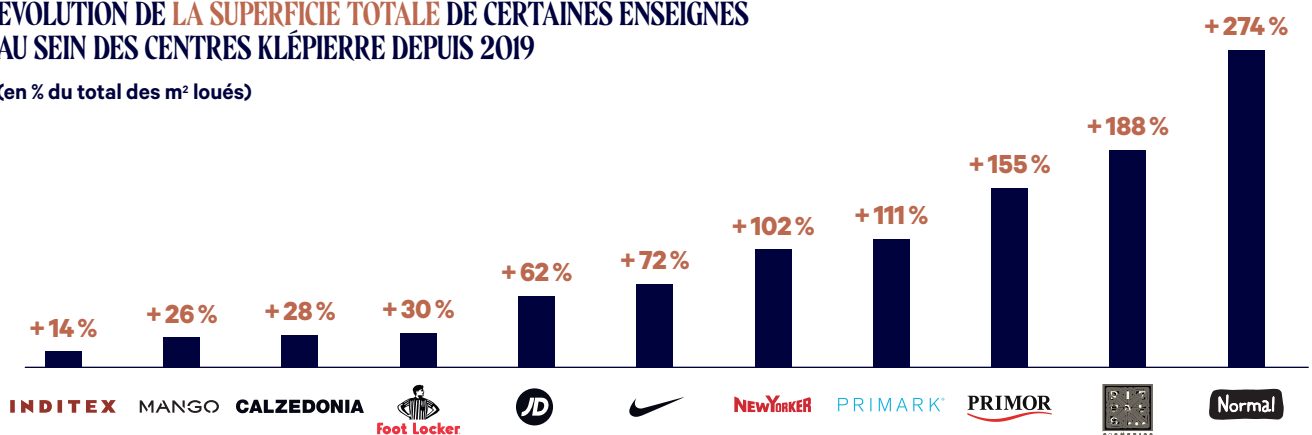


Autres 7%



ÉVOLUTION DE LA SUPERFICIE TOTALE DE CERTAINES ENSEIGNES AU SEIN DES CENTRES KLÉPIERRE DEPUIS 2019

(en % du total des m² loués)



1. Présentation du Groupe

Vision et stratégie

2

Investir dans les meilleurs centres européens

Afin d'améliorer en permanence la qualité de son portefeuille et de gagner des parts de marché, Klépierre poursuit une stratégie rigoureuse de rotation du capital, associant levier modéré et investissements dans des acquisitions et des extensions ciblées à haut rendement. Cette approche prudente permet à Klépierre de disposer d'un bilan solide et de saisir les meilleures opportunités de croissance externe.

Grâce à un rythme de cessions soutenu (près de 2,0 milliards d'euros d'actifs cédés depuis 2020), le Groupe a considérablement réduit le nombre d'actifs en portefeuille. Il est désormais très concentré, avec 70 grands centres commerciaux représentant 93 % de sa valeur totale.

DEUX ACQUISITIONS STRUCTURANTES EN 2024

Klépierre a acquis deux centres commerciaux leaders en France et en Italie pour un montant total de 237 millions d'euros.

O'Parinor

RÉGION PARISIENNE — FRANCE

Le 27 février 2024, Klépierre a pris une participation de 25 % dans ce centre commercial situé dans l'une des zones les plus densément peuplées du Nord-Est parisien. O'Parinor bénéficie d'une excellente desserte routière et propose une offre commerciale complète et diversifiée. Cet investissement, associé aux contrats de gestion immobilière et de gestion locative, devrait générer un rendement *cash-on-cash* à deux chiffres, dès la première année d'activité.

12°
centre le plus fréquenté de France

11 M
de visites par an

97 000 m²
surface totale



SEPHORA



ZARA



ACTION

RomaEst

ROME — ITALIE

Le 24 mai 2024, Klépierre a finalisé l'acquisition de RomaEst. Stratégiquement situé dans une zone de chalandise de 2,2 millions d'habitants et doté de 214 boutiques, ce centre commercial est l'une des destinations de commerce et de divertissement les plus prisées d'Italie. Grâce à des initiatives de gestion d'actifs clairement identifiées visant à accroître les revenus locatifs nets, Klépierre anticipe un rendement *cash-on-cash* à deux chiffres dès la deuxième année d'activité.

6°
centre le plus fréquenté d'Italie

10 M
de visites par an

100 000 m²
surface totale



PRIMARK



ZARA

MediaWorld

MANGO



TRANSFORMER LES CENTRES COMMERCIAUX DE KLÉPIERRE POUR CRÉER DE LA VALEUR À LONG TERME

L'extension, la rénovation et la restructuration d'actifs sont l'un des moteurs de création de valeur pour Klépierre. Le Groupe transforme et agrandit des centres existants afin d'accueillir de nouvelles marques et de compléter l'offre pour répondre aux attentes des visiteurs. Respectant un niveau de risque maîtrisé, le Groupe déploie progressivement ses projets de développement sur des centres cristallisant une forte demande locative et

réalise en moyenne un projet par année avec un rendement minimum de 8 %. Tous les projets respectent les délais et les budgets fixés.

Au 31 décembre 2024, le pipeline de développement, qui réunit tous les projets d'extension, de rénovation et de restructuration quel que soit leur stade d'avancement (des simples études préliminaires à la mise

en chantier), représentait 724 millions d'euros d'investissements potentiels. Les projets engagés restent limités d'un point de vue financier – représentant 46 millions d'euros à décaisser d'ici la date de livraison – mais incluent des opérations transformantes pour créer de la valeur, renforcer la position dominante des centres au sein de leur zone de chalandise et garantir leur statut de lieu préféré des enseignes et des visiteurs.

RESTRUCTURATION MAJEURE DE 2024

Maremagnum

BARCELONE — ESPAGNE

Début juillet 2024, le centre commercial Maremagnum a accueilli le premier Time Out Market d'Espagne. Ce concept de restauration unique s'étend sur plus de 5 000 m² et regroupe 15 comptoirs et 4 bars.

15 M€
investissement
total

13,5%
rendement
estimé

5 200 m²
d'extension



KIKO
MILANO

lefties

Bershka

MANGO

PRINCIPAL PROJET D'EXTENSION EN COURS

Odysseum

MONTPELLIER — FRANCE

Début 2024, Klépierre a lancé les travaux d'extension d'Odysseum, centre commercial leader de la ville de Montpellier qui accueille chaque année plus de 9 millions de visites. Ce projet, dont la livraison est prévue en 2025, comprendra la restructuration d'une unité pour accueillir un Primark mégastore ainsi que la construction d'une extension destinée à de nouveaux concepts de restauration. Récompensé par un MAPIC Award du meilleur centre commercial, Odysseum s'inscrit dans un ambitieux programme de développement de la région sud-ouest de Montpellier.

56 M€
investissement
total

9,0%
rendement
estimé

18 500 m²
extension



DECATHLON



ZARA



SEPHORA



MANGO

1. Présentation du Groupe

Vision et stratégie

3

Bâtir la plateforme de commerce la plus durable

Convaincue que l'excellence opérationnelle et la performance à long terme passent par la prise en compte des enjeux environnementaux, sociétaux et sociaux, Klépierre a engagé depuis plus de vingt ans une politique volontariste en faveur du développement durable.

Cette approche s'est traduite par des résultats très concrets pour le Groupe, comme le démontre le succès de son plan Act for Good® lancé en 2018 qui a notamment

permis la réduction de 86 % de l'intensité carbone des scopes 1 & 2 entre 2017 et 2024 et une baisse de la consommation d'énergie de 49 % par rapport à 2013.

Forte de ces progrès, Klépierre a amplifié sa stratégie RSE en 2023⁽¹⁾ – désormais dénommée Act4Good® – avec pour ambition de bâtir la plateforme de commerce la plus durable d'ici à 2030. Le Groupe a conçu cette politique avec une méthodologie innovante de co-construction avec les collaborateurs et un comité scientifique indépendant.

Renforçant les objectifs qui sous-tendent ses trois engagements historiques : atteindre le net-zéro carbone d'ici 2030, agir en faveur de celles et ceux qui font Klépierre et intensifier l'engagement du Groupe dans les territoires, Klépierre a ajouté un quatrième pilier, la promotion de modes de vie durables, auprès des visiteurs, des enseignes et des partenaires.

Chaque engagement est assorti d'un objectif d'impact pour 2030 ainsi que d'une liste d'objectifs quantitatifs spécifiques.



⁽¹⁾Pour de plus amples informations, se référer au chapitre 5 du présent Document d'enregistrement universel.

WASTE ISN'T WASTE
UNTIL WE WASTE IT



LA SOBRIÉTÉ
AU CŒUR DE NOTRE ACTION

– 49 %

intensité énergétique
des centres depuis 2013

– 86 %

intensité carbone
des centres (scopes
1 & 2) depuis 2017

100 %

des déchets produits
valorisés

DES PERFORMANCES SALUÉES PAR LES PRINCIPAUX ORGANISMES INTERNATIONAUX

En matière de développement durable, l'ambition et les performances du Groupe sont reconnues par de nombreux organismes indépendants



En 2024, le **GRESB** (Global Real Estate Sustainability Benchmark) a désigné le Groupe comme la première foncière commerciale cotée au monde. Il lui a également attribué la place de numéro un dans la catégorie des foncières cotées en Europe (tous actifs confondus). Le Groupe affiche un score de 95/100 (+ 2 points par rapport à 2023) et a conservé la note de 5 étoiles attribuée aux 20 % d'entreprises les plus performantes, toutes catégories confondues.



Les engagements du Groupe en faveur d'un avenir bas carbone ont été jugés compatibles avec la trajectoire 1,5 °C (Accords de Paris) avec le plus haut niveau d'ambition (« 1,5 °C ») par la **Science Based Targets Initiative**.



Klépierre figure dans la liste A du **CDP**, qui ne rassemble qu'une poignée d'entreprises reconnues comme les plus engagées et performantes sur le climat (parmi les 24 800 évaluées).



Klépierre a reçu la note AA dans le secteur de la gestion et des services immobiliers du **MSCI**, et a été identifiée comme un leader du secteur.



Pour la 13^e année consécutive, Klépierre a reçu le Gold Award de la part de l'**EPRA**, soulignant ses engagements en matière de gouvernance et de transparence.



Klépierre est intégrée dans les deux indices **ESG d'Euronext** : le CAC 40 ESG (Top 40 des leaders ESG) et le CAC SBT 1.5.

1. Présentation du Groupe

Vision et stratégie

4

Maintenir une discipline financière rigoureuse

Klépierre adopte une approche équilibrée visant à financer ses dividendes et ses investissements par son cash-flow opérationnel. Cette discipline lui permet d'afficher des ratios d'endettement parmi les plus solides du secteur.

Grâce à une hausse régulière de ses bénéfices combinée à un effet de levier modéré, le Groupe génère, année après année, une croissance continue du dividende et offre à ses actionnaires l'un des rendements les plus élevés de l'industrie.



NOS PRINCIPAUX INDICATEURS FINANCIERS

1 066 M€

loyers nets (versus 1 005 M€ en 2023)

985 M€
excédent brut d'exploitation (EBE)

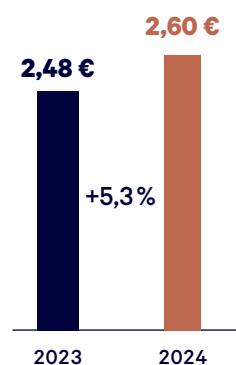
86,1 %
marge d'EBE ⁽¹⁾

747 M€
cash-flow net courant

HAUSSE DE 9 % DE L'ACTIF NET RÉÉVALUÉ ET CROISSANCE DES BÉNÉFICES

En 2024, l'EBE du Groupe a crû de 6,9 % tandis que le cash-flow net courant a augmenté de 5,3 % pour atteindre 2,60 euros par action (part du Groupe). Dans le même temps, la valeur du portefeuille a augmenté de 4,1 % à périmètre constant et l'actif net réévalué de 8,9 %.

Évolution du cash-flow net courant par action



32,80 €
Actif net réévalué par action (NTA ⁽²⁾, + 8,9 % sur un an)

⁽¹⁾ Excédent brut d'exploitation / (loyers nets + revenus de gestion, d'administration, revenus connexes et autres produits), voir chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel pour de plus amples informations.

⁽²⁾ Net Tangible Asset.

Le Groupe continue d'afficher des ratios d'endettement parmi les plus solides du secteur, avec **un ratio dette nette/EBE bas (7,1x)**, une maturité moyenne de la dette de 6 ans et un coût moyen de la dette à 1,7 %.

PRINCIPAUX RATIOS D'ENDETTEMENT

1,7 %
coût moyen de la dette

7,4^x
ratio de couverture des frais financiers

7,1^x
dette nette / EBE

36,5 %
ratio d'endettement (LTV⁽²⁾)

5,9 ANS
maturité moyenne de la dette

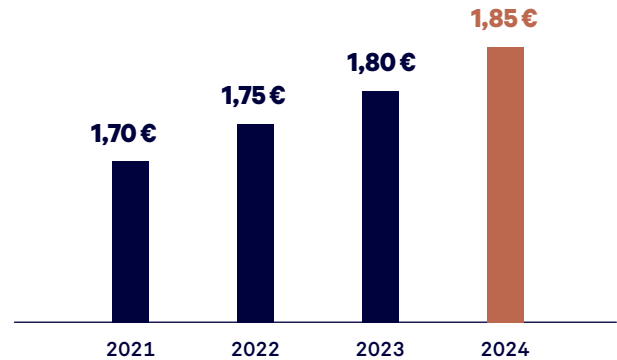
UNE DISTRIBUTION EN CROISSANCE

1,85 €⁽¹⁾
dividende par action proposé au titre de l'exercice 2024

6,4 %
rendement moyen du dividende en 2024

+ 3,0 %
évolution du dividende par action

Dividende par action



NOTATIONS DE CRÉDIT

S&P Global A- (perspective stable)
FitchRatings A- (perspective stable)

⁽¹⁾ Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale en date du 24 avril 2025.

⁽²⁾ Loan-to-Value (selon la définition des covenants, en part totale) : ratio entre l'endettement net et la valeur du patrimoine (droits inclus). Pour de plus amples informations, se référer au Chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel.



UN MODÈLE D'AFFAIRES créateur de valeur

Nos principales ressources

Patrimoine immobilier

Klépierre possède un portefeuille d'actifs de tout premier plan qui attirent plusieurs millions de consommateurs chaque année.

- 70 centres commerciaux dans les villes les plus dynamiques d'Europe continentale
- Surface locative totale de 4 millions de m², largement modulable
- Plus de 700 millions de visites par an
- Plus de 20 Md€ de patrimoine
- 100 % connectés aux transports en commun

Savoir-faire et capital humain

Klépierre dispose d'un savoir-faire immobilier et opérationnel reconnu qui lui a permis de bâtir une relation étroite et de long-terme avec les enseignes nationales et internationales de premier ordre.

- Expertise en matière de développement, de gestion locative et d'*asset management*
- Fine connaissance du secteur du commerce et des aspirations des consommateurs
- 2 300 fournisseurs et prestataires de services (sécurité, maintenance, nettoyage) respectant les exigences éthiques, sociales et environnementales du Groupe
- Principal bailleur des plus grandes marques présentes en Europe : 3 500 preneurs
- 1 056 collaborateurs au service de nos activités
- 40 % de femmes parmi les 100 postes à plus forte responsabilité

Ressources financières

Klépierre affiche d'excellents ratios d'endettement et de très bonnes notations de crédit qui lui permettent de financer ses activités à long terme.

- 8 Md€ de capitalisation boursière (cotation sur Euronext Paris)
- 7,4 Md€ de dette nette
- Notations de crédit élevées (*investment grade*) : A- (perspective stable) chez S&P et A- (perspective stable) chez Fitch
- 1,7 % de coût moyen de la dette
- 5,9 années de maturité moyenne de la dette
- 7,1x ratio dette nette/EBITDA
- 7,4x ratio de couverture des frais financiers
- 36,5 % de *Loan-to-Value* ou ratio d'endettement

⁽¹⁾ Voir glossaire

Nos activités



CONTEXTE

Métropolisation de l'Europe

- Densification des villes
- Concentration des activités de commerce au sein des grands bassins de population

Évolution du secteur du commerce

- Demande croissante des consommateurs en faveur d'offres hybrides combinant magasins physiques et vente en ligne
- Recentrage des enseignes sur les emplacements iconiques offrant les meilleures perspectives en matière de consommation

Klépierre possède, gère, transforme et développe un portefeuille de centres commerciaux répondant aux aspirations des consommateurs et aux besoins des enseignes en croissance. Afin de garantir la pérennité de son modèle, le Groupe adopte une approche responsable sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, au bénéfice de ses parties prenantes.

Nos principaux résultats 2024

EN FAVEUR DE NOS PARTIES PRENANTES

Enseignes



Visiteurs



Partenaires commerciaux



Communautés locales



Collaborateurs



Actionnaires et communauté financière



Pouvoirs publics et régulateur

Opérationnels

Parce qu'ils offrent un solide potentiel de croissance et sont plébiscités par les visiteurs, les centres commerciaux Klépierre cristallisent une forte demande locative de la part des enseignes.

- Fréquentation en hausse de 2,5 % avec un taux de satisfaction des visiteurs (*Net Promoter Score*) en croissance de 8 points
- Chiffre d'affaires des commerçants en hausse de 4,0 % à périmètre constant
- 1 725 nouveaux baux soit + 4 % par rapport à l'exercice précédent
- 4,0 % de réversion (supplément de loyer obtenu lors des renouvellements et des recommercialisations)
- Taux d'occupation financière en hausse de 50 points de base à 96,5 %

Création de valeur financière et patrimoniale

Grâce à une forte génération de cash-flow et un endettement maîtrisé, le Groupe affiche année après année une progression régulière du dividende.

- 1 066 M€ de loyers nets
- 747 M€ de cash-flow net courant (+ 5,3 %) soit 2,60 € par action
- 601 M€ distribués au titre de l'exercice 2024 soit 1,85 € par action (+ 3,0 %)
- 6,4 % de rendement moyen du dividende
- Valeur du patrimoine en hausse de 4,1 % à périmètre constant (NTA⁽¹⁾ par action de 32,8 € en hausse 8,9 %)
- Rotation du portefeuille : 237 M€ d'acquisitions à haut rendement et 144 M€ de cessions
- Investissements dans nos actifs : 724 M€ de pipeline de développement dont 46 M€ engagés pour un rendement moyen de 9 %

Valorisation des talents

Klépierre accorde une grande importance à l'épanouissement de ses équipes, essentielles au succès du Groupe.

- Taux de rotation du personnel en amélioration de 1,1 point (14,7 % en 2024)
- Taux d'absentéisme à 2,3 %
- Taux d'engagement des collaborateurs en hausse de 6 points sur 2 ans (79 % en 2024)
- Taux de mobilité interne en hausse de 2,6 points

Contribution environnementale et sociétale

Klépierre s'engage quotidiennement en faveur d'une gestion plus efficace, plus sobre en énergie et tournée vers les communautés locales.

- Trajectoire de décarbonation validée SBTi pour les scopes 1 et 2 d'ici 2030
- Baisse de 49 % de l'intensité énergétique depuis 2013, qui atteint désormais 72,9 kWh/m²
- 100 % de déchets valorisés
- 90 M€ de taxes et de contributions locales
- Pour 1 emploi Klépierre créé, 2,2 emplois créés dans l'économie locale
- 100 % des centres certifiés BREEAM In-Use

Chiffres au 31 décembre 2024.

Pour de plus amples informations voir Informations générales (ESRS 2), chapitre 5.

Montée en puissance des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance

- Sobriété, transition énergétique et adaptation au changement climatique
- Engagement des visiteurs pour une consommation responsable
- Éthique des affaires



COSTES

eyewish

wish

INFORMATION

relative à la notation de crédit

Le 24 février 2025, Standard & Poor's (S&P) a relevé la note de crédit du Groupe à « A- » (perspective stable). L'agence de notation a indiqué que cette note attestait de « la qualité du portefeuille d'actifs doté d'importantes capacités de génération de cash-flows, d'une politique financière prudente et d'une grande flexibilité, ayant permis au Groupe de dépasser les projections incluses dans le scénario de base de S&P. »

S&P s'attend à ce que Klépierre poursuive les acquisitions d'actifs, avec des capacités significatives pour de nouveaux investissements relatifs financés par de la dette.

Fitch ayant déjà confirmé la note « A- » avec perspective stable sur la dette senior non garantie de Klépierre, le Groupe se situe désormais au meilleur niveau de notation au sein du secteur immobilier européen coté.

Les instances de gouvernance de Klépierre ayant arrêté les principaux éléments du présent document avant l'annonce de S&P, les chapitres 2, 3 et 7 font mention de l'ancienne notation attribuée par l'agence (BBB+, perspective stable).

Pour de plus amples informations, se référer au communiqué de presse publié par la Société le 24 février 2025.



2.

Activité de l'exercice

2.1	Faits marquants de la période	26	2.6	Rotation du capital	36
	Solides fondamentaux opérationnels et surperformance des loyers	26	2.6.1	Acquisitions et cessions	36
	Cash-flow en hausse et croissance substantielle de la valeur du patrimoine	26	2.6.2	Développement	37
	Un bilan parmi les meilleurs du secteur permettant des investissements à haut rendement	27	2.7	Distribution	38
	Augmentation du dividende et perspectives pour 2025	27	2.7.1	Distribution au titre de 2024	38
			2.7.2	Obligations de distribution des SIIC	38
2.2	Croissance de la valeur du patrimoine	28	2.8	Perspectives	38
2.2.1	Valorisation	28	2.9	Indicateurs clés de performance EPRA	39
2.2.2	Méthodologie d'évaluation	30	2.9.1	Résultat net EPRA	39
2.3	Évolution de l'activité	31	2.9.2	Indicateurs EPRA de l'actif net réévalué	40
2.3.1	Performance opérationnelle	31	2.9.3	Rendement initial net EPRA	42
2.3.2	Chiffre d'affaires des commerçants et fréquentation	31	2.9.4	Taux de vacance EPRA	42
2.3.3	Revenus locatifs nets	32	2.9.5	Ratio de coûts EPRA	43
			2.9.6	Investissements EPRA	43
			2.9.7	Ratio <i>Loan-to-Value</i> EPRA (EPRA LTV)	44
2.4	Cash-flow net courant	32			
2.5	Politique de financement	33			
2.5.1	Ressources financières	33			
2.5.2	Évolution de l'endettement net	34			
2.5.3	Dette et ratios financiers	34			
2.5.4	Couverture du risque de taux	36			
2.5.5	<i>Covenants</i>	36			
2.5.6	Notations de crédit	36			

2.1 Faits marquants de la période

Solides fondamentaux opérationnels et surperformance des loyers

Alors que les enseignes se recentrent sur des actifs de qualité et ciblent les meilleurs emplacements dans le cadre de leur stratégie omnicanale, le positionnement stratégique de Klépierre sur les centres commerciaux dominants en Europe continentale a continué de porter ses fruits en 2024. La très forte demande locative pour les actifs du Groupe s'est traduite par la signature de 1 725 baux (soit une progression de 4 % en volume par rapport à 2023) et par un taux de réversion positif de 4 % sur les renouvellements et les recommercialisations.

La durée moyenne résiduelle des baux demeure stable, à 5,1 ans ; elle reflète la stratégie du Groupe consistant à privilégier les baux à long terme et à offrir ainsi une grande visibilité sur les loyers. Le taux d'occupation a aussi augmenté au cours de l'année pour atteindre 96,5 % au 31 décembre 2024, soit une hausse de 50 points de base par rapport à 2023.

Le taux d'effort des commerçants a diminué à 12,6 % (en baisse de 20 points de base sur 12 mois), ce qui atteste du niveau raisonnable des loyers et ouvre la voie à une croissance des revenus locatifs en 2025.

Enfin, grâce aux bonnes performances enregistrées au quatrième trimestre, le chiffre d'affaires des commerçants ⁽¹⁾ sur l'année a augmenté de 4,0 % à périmètre constant, tandis que la fréquentation a progressé de 2,5 %.

En 2024, les revenus locatifs nets s'élèvent à 1 066,1 millions d'euros. Ils sont en hausse de 6,1 % sur un an, ou de 6,3 % à périmètre constant ⁽²⁾, soit une marge de 350 points de base au-dessus de l'indexation, grâce à des taux de collecte et d'occupation plus élevés, ainsi qu'une hausse de 8,4 % des revenus complémentaires (loyers variables, revenus des parkings et *mall income*) à périmètre constant.

Cash-flow en hausse et croissance substantielle de la valeur du patrimoine

L'EBE ⁽³⁾ affiche une hausse de 6,9 % sur un an, portée par la forte croissance des revenus locatifs nets, par l'augmentation des revenus de gestion, ainsi que par un contrôle rigoureux des frais généraux et de personnel. En parallèle, grâce à une augmentation contenue des frais financiers, le cash-flow net courant a progressé de 5,3 % à 2,60 euros par action.

L'année 2024 a marqué le début d'un cycle d'appréciation de la valeur du patrimoine alimenté par une croissance significative du cash-flow, tandis que le marché de l'investissement a montré des signes positifs, sur fond de baisse des taux d'intérêt. Ainsi, la valeur du

portefeuille a augmenté de 4,1 %, à périmètre constant ⁽⁴⁾ sur un an, pour atteindre 20 225 millions d'euros (en part totale) ⁽⁵⁾.

Le taux de rendement initial net EPRA ⁽⁶⁾ du portefeuille est resté stable, à 5,9 %, la hausse de la valeur du portefeuille provenant de la croissance des loyers. L'EPRA NTA par action s'élève à 32,8 euros au 31 décembre 2024, en hausse de 8,9 % sur un an.

Cette revalorisation, assortie du dividende en numéraire de 1,80 euro par action versé en 2024, a permis à Klépierre de générer un *total accounting return* très élevé, atteignant 15 % ⁽⁷⁾ en 2024.

(1) Hors cessions et acquisitions d'actifs, et hors Turquie.

(2) La variation à périmètre constant exclut la contribution des nouveaux espaces, des surfaces en cours de restructuration, des acquisitions, des cessions réalisées depuis janvier 2023 et les effets de change.

(3) EBE signifie « excédent brut d'exploitation » et représente un indicateur de la performance opérationnelle du Groupe, cf section 2.4.

(4) Variation à change constant.

(5) Au 31 décembre 2024, les experts ont retenu, en moyenne, un taux d'actualisation de 7,8 % et un taux de sortie de 6,1 %, pour un taux de croissance annuel moyen des loyers nets de 2,9 % sur les dix prochaines années.

(6) Le taux de rendement initial net EPRA se définit comme le ratio rapportant les revenus locatifs annualisés fondés sur des loyers en cours, nets des charges immobilières non récupérables, à la valeur de marché brute de l'actif (droits de mutation inclus).

(7) Le *total accounting return* correspond à la croissance de l'EPRA NTA par action (2,70 €), à laquelle s'ajoute le dividende distribué (1,80 €) ; il est exprimé en pourcentage de l'EPRA NTA par action du début de la période (30,10 €).

Un bilan parmi les meilleurs du secteur permettant des investissements à haut rendement

Klépierre a maintenu une structure bilancielle solide en 2024 et affiche des ratios d'endettement parmi les meilleurs des foncières de commerce en Europe. Au 31 décembre 2024, le ratio dette nette/EBE atteint un niveau historiquement bas à 7,1x, tandis que le ratio *Loan-to-Value* s'établit à 36,5 %. Le ratio de couverture des frais financiers atteint, quant à lui, 7,4x, tandis que la maturité moyenne est de 5,9 ans, avec un coût moyen de la dette de 1,7 %.

Le Groupe a levé 855 millions d'euros de financements à long terme (dont un emprunt obligataire de 600 millions d'euros d'une maturité de 9,6 ans avec une marge de 130 points de base par rapport au taux de référence), et a renouvelé ou signé 900 millions d'euros de lignes de crédit renouvelables. Reconnaisant la solidité du bilan de Klépierre, le 27 mai 2024, S&P a relevé sa perspective à positive tout en confirmant sa note BBB+. Trois jours auparavant, le 24 mai 2024, Fitch a maintenu sa notation A- avec perspective stable.

Au 31 décembre 2024, l'endettement net consolidé de Klépierre atteint 7 387 millions d'euros.

Le Groupe a réalisé deux acquisitions très relatives pour un montant total de 237 millions d'euros : O'Parinor et RomaEst, deux centres commerciaux de premier plan, générant un rendement annuel à deux chiffres dès la première année. En parallèle, le Groupe a cédé des actifs non stratégiques pour un montant total de 144 millions d'euros en part totale, 38 % au-dessus des valeurs comptables.

En matière de développement, tous les projets respectent les délais et les budgets fixés. Klépierre a achevé l'extension de Maremagnum (Barcelone, Espagne) en juillet, tandis que celle d'Odysseum (Montpellier, France) est en cours. Le rendement de ces projets est estimé, respectivement, à 13,5 % et à 9 %.

Augmentation du dividende et perspectives pour 2025

Lors de l'Assemblée Générale annuelle du 24 avril 2025, le Directoire recommandera aux actionnaires, d'approuver le paiement d'un dividende en numéraire de 1,85 euro ⁽¹⁾ par action au titre de l'exercice 2024, soit une augmentation de 3 % sur un an. Il fera l'objet de deux versements égaux, qui auront lieu le 6 mars et le 10 juillet 2025.

Les objectifs 2025 reposent sur l'hypothèse d'une stabilité du contexte macroéconomique européen actuel, marqué par une normalisation de l'inflation et une faible croissance du PIB.

En 2025, Klépierre prévoit une hausse de 3 % de son EBE ⁽²⁾, portée par :

- un chiffre d'affaires des commerçants au moins comparable à celui de 2024 ;
- une augmentation des revenus complémentaires ; et
- la pleine contribution des acquisitions et des extensions réalisées en 2024.

Le coût de la dette étant entièrement couvert en 2025, Klépierre prévoit de générer un cash-flow net courant par action compris entre 2,60 euros et 2,65 euros.

Ces objectifs n'intègrent pas l'impact d'éventuelles cessions ou acquisitions en 2025.

(1) Montant qui sera soumis à l'approbation des actionnaires présents ou représentés à l'Assemblée Générale annuelle du 24 avril 2025. Sur ce montant, 1,16 euro est issu des activités SIIC du Groupe.

(2) EBE signifie « excédent brut d'exploitation » et représente un indicateur de la performance opérationnelle du Groupe, cf section 2.4.

2.2 Croissance de la valeur du patrimoine

Pour la première fois en cinq ans, la valeur des actifs de Klépierre a rebondi au premier semestre 2024. Cette dynamique s'est poursuivie au second semestre et la valeur du patrimoine du Groupe a affiché une croissance de 4,1 % à périmètre constant sur un an.

En conséquence, l'EPRA NTA par action a augmenté de 8,9 % par rapport au 31 décembre 2023 pour atteindre 32,80 euros (voir section 2.9.2 « Indicateurs EPRA de l'actif net réévalué »).

2.2.1 Valorisation

2.2.1.1 Modification des hypothèses des experts

L'augmentation de 4,1 % de la valeur du patrimoine à périmètre constant en 2024 s'explique par la combinaison de deux facteurs :

- un effet cash-flow positif de 3,9 %, en raison d'une augmentation des revenus locatifs nets supérieure aux prévisions de fin 2023, et des estimations revues à la hausse par les experts. Ainsi, le taux de croissance annuel moyen des revenus locatifs nets pour les 10 prochaines années a augmenté de 10 points de base pour atteindre 2,9 %

- un effet de marché légèrement positif (+ 0,1 %), les experts ayant maintenu des taux d'actualisation et des taux de sortie globalement stables, à 7,8 % et 6,1 % respectivement.

HYPOTHÈSES UTILISÉES PAR LES EXPERTS POUR L'ÉVALUATION DU PORTEFEUILLE AU 31 DÉCEMBRE 2024 ^(a)

Pays/zone	Taux d'actualisation ^(b)	Taux de sortie ^(c)	TCAC des revenus locatifs nets ^(d)
France	7,2 %	5,7 %	3,0 %
Italie	8,0 %	6,6 %	2,3 %
Scandinavie	7,6 %	5,6 %	2,7 %
Ibérie	8,0 %	6,5 %	2,8 %
Pays-Bas/Allemagne/Europe centrale	9,1 %	6,4 %	4,4 %
TOTAL	7,8 %	6,1 %	2,9 %

(a) Taux d'actualisation et taux de sortie pondérés par la valeur d'expertise des centres commerciaux (droits de mutation inclus, en part totale).

(b) Taux utilisé pour calculer la valeur actuelle nette des flux de trésorerie futurs générés par l'actif.

(c) Taux utilisé pour capitaliser les revenus locatifs nets au terme de la période d'évaluation de l'actif et calculer sa valeur terminale.

(d) Taux de croissance annuel composé des revenus locatifs nets déterminé par l'expert sur une période de 10 ans.

Au 31 décembre 2024, le rendement initial net EPRA ⁽¹⁾ moyen du portefeuille ⁽²⁾ atteint 5,9 %, stable sur 12 mois.

RENDEMENT INITIAL NET EPRA DU PORTEFEUILLE (droits de mutation inclus, en part du Groupe)

Pays/zone	31/12/2023	30/06/2024	31/12/2024
France	5,3 %	5,4 %	5,4 %
Italie	6,5 %	6,3 %	6,2 %
Scandinavie	5,1 %	5,1 %	5,2 %
Ibérie	5,8 %	5,8 %	5,8 %
Pays-Bas/Allemagne/Europe centrale	6,5 %	6,6 %	6,7 %
MOYENNE	5,9 %	5,9 %	5,9 %

(1) Le taux de rendement initial net EPRA se définit comme le ratio rapportant les revenus locatifs annualisés fondés sur des loyers en cours, nets des charges immobilières non récupérables, à la valeur de marché brute de l'actif (droits de mutation inclus).

(2) Conformément à la définition de l'EPRA, voir section 2.9.3 pour plus d'informations.

2.2.1.2 Évaluation du patrimoine

RAPPROCHEMENT DE LA VALEUR DU PORTEFEUILLE SUR 12 MOIS (droits de mutation inclus, en part totale)

En millions d'euros

Portefeuille au 31/12/2023	19 331
Cessions	- 127
Acquisitions/développements	323
Croissance à périmètre constant	773
Effet de change	- 74
PORTEFEUILLE AU 31/12/2024	20 225

Droits de mutation inclus, la valeur du portefeuille de centres commerciaux au 31 décembre 2024 s'élève à 20 225 millions d'euros en part totale, en hausse de 895 millions d'euros, soit + 4,6 %, par rapport au 31 décembre 2023. Cette hausse s'explique par :

- une augmentation de 773 millions d'euros à périmètre constant (+ 4,1 %) et un impact positif de 323 millions d'euros lié aux acquisitions et aux développements ;
- un impact négatif de 127 millions d'euros correspondant aux cessions ; et
- un effet de change négatif de 74 millions d'euros en Scandinavie et en Turquie.

ÉVALUATION DU PATRIMOINE ^(a) (droits de mutation inclus, en part totale)

En millions d'euros	31/12/2024	En % du patrimoine total	Variation sur 6 mois			Variation sur 12 mois		
			30/06/2024	À périmètre courant	À périmètre constant ^(b)	31/12/2023	À périmètre courant	À périmètre constant ^(b)
France	7 734	38,2 %	7 718	+ 0,2 %	+ 0,6 %	7 631	+ 1,3 %	+ 1,4 %
Italie	4 744	23,5 %	4 584	+ 3,5 %	+ 2,7 %	4 241	+ 11,8 %	+ 5,8 %
Scandinavie	2 431	12,0 %	2 400	+ 1,3 %	+ 2,3 %	2 474	- 1,7 %	+ 2,2 %
Ibérie	2 403	11,9 %	2 327	+ 3,2 %	+ 3,2 %	2 231	+ 7,7 %	+ 7,4 %
Pays-Bas/Allemagne/Europe centrale	2 914	14,4 %	2 845	+ 2,4 %	+ 3,6 %	2 753	+ 5,9 %	+ 7,6 %
TOTAL PORTEFEUILLE	20 225	100,0 %	19 874	+ 1,8 %	+ 2,0 %	19 331	+ 4,6 %	+ 4,1 %

(a) Pour les actifs détenus à travers des sociétés consolidées par mise en équivalence, seule la juste valeur des titres détenus par le Groupe (1 352 millions d'euros) est présentée dans le tableau ci-dessus, et prend en compte les avances et les lignes de crédit accordées par le Groupe. La valeur brute correspondante de ces actifs s'élève à 1 398 millions d'euros.

(b) Variation à périmètre constant : pour la Scandinavie et la Turquie, les variations s'entendent à périmètre et change constants. Les actifs d'Europe centrale sont évalués en euros.

2.2.2 Méthodologie d'évaluation

2.2.2.1 Périmètre du portefeuille évalué par les experts indépendants

Au 31 décembre 2024, 98 % du patrimoine de Klépierre, soit 19 842 millions d'euros (droits de mutation inclus, en part totale), ont été évalués par des experts indépendants conformément à la méthodologie décrite ci-après. Le reste du portefeuille a été valorisé au coût et comprend les acquisitions et les actifs destinés à être cédés.

RÉPARTITION DU PATRIMOINE PAR TYPE D'ÉVALUATION (en part totale)

Type d'actifs	Valeur (en millions d'euros)
Actifs évalués	19 842
Acquisitions	258
Immeubles de placement évalués au coût et actifs destinés à être cédés	126
TOTAL PORTEFEUILLE	20 225

2.2.2.2 Méthode utilisée par les experts indépendants

Aux 31 décembre et 30 juin de chaque année, Klépierre actualise la juste valeur de marché de ses biens immobiliers grâce aux évaluations fournies par des experts indépendants.

Au 31 décembre 2024, les experts étaient Jones Lang LaSalle, Cushman & Wakefield, BNP Paribas Real Estate et CBRE, qui ont respectivement évalué 37 %, 35 %, 15 % et 13 % du portefeuille.

RÉPARTITION PAR EXPERT DU PATRIMOINE ÉVALUÉ AU 31 DÉCEMBRE 2024

Experts	Pays couverts	Part dans la valeur totale du portefeuille (en %)
Jones Lang LaSalle	France, Italie, Espagne, Portugal, Turquie et Grèce	37 %
Cushman & Wakefield	France, Norvège, Suède, Danemark, Belgique et Pologne	35 %
BNP Paribas Real Estate	France, Italie et Allemagne	15 %
CBRE	France, Italie, Pays-Bas et République tchèque	13 %
TOTAL		100 %

Toutes les évaluations sont réalisées conformément aux normes professionnelles en vigueur en France (Charte de l'expertise en évaluation immobilière), aux recommandations de l'Autorité des marchés financiers (AMF) datées du 8 février 2010 et aux normes de la RICS (*Royal Institution of Chartered Surveyors*).

La valeur des actifs est calculée à l'aide de la méthode des flux de trésorerie actualisés (ou méthode DCF, pour *Discounted Cash Flow*) sur une période de dix ans. Klépierre communique aux experts toutes les informations pertinentes (loyers, fréquentation, chiffre d'affaires des commerçants, taux d'effort, etc.), qu'ils utilisent pour réaliser leurs estimations en matière de revenus locatifs. Les cabinets tiennent aussi compte de leurs propres hypothèses concernant les baux (valeur locative estimée, taux de vacance, aménagements, etc.), les dépenses d'investissement à venir et les charges

d'exploitation non récupérables, y compris les frais de gestion. La valeur terminale est calculée sur la base des revenus locatifs nets de la dixième année (plus un an d'indexation), capitalisés par un taux de sortie. Enfin, les experts appliquent un taux d'actualisation aux flux de trésorerie futurs, combinant le taux sans risque du pays, la prime de liquidité liée au marché local de l'investissement et une prime de risque propre à l'actif reflétant l'emplacement, la qualité, la taille et les spécificités techniques de l'actif concerné.

La valeur obtenue par le biais de la méthode DCF est ensuite comparée avec des indicateurs tels que le taux de rendement initial net EPRA pour des biens immobiliers comparables et les récentes transactions de marché (valeur au mètre carré, taux de rendement, etc.).

2.3 Évolution de l'activité

2.3.1 Performance opérationnelle

En 2024, le Groupe a signé un total de 1 725 baux (soit une progression de 4 % en volume) et généré un taux de réversion positif de 4,0 % sur les renouvellements et les recommercialisations. Parallèlement, le taux d'occupation a augmenté de 50 points de base pour atteindre 96,5 %. La durée moyenne résiduelle des baux demeure stable, à 5,1 ans ; elle reflète la stratégie du Groupe consistant à privilégier

les baux à long terme et à offrir ainsi une grande visibilité sur les loyers.

Le taux d'effort des commerçants s'est quant à lui établi à 12,6 %, contre 12,8 % en 2023.

2.3.2 Chiffre d'affaires des commerçants et fréquentation

À périmètre constant, le chiffre d'affaires des commerçants a enregistré une croissance de 4,0 % en 2024, soutenue par l'évolution positive de la consommation des ménages dans toutes les régions. Cette progression témoigne aussi du succès des initiatives du Groupe pour constamment adapter son offre et répondre aux attentes des consommateurs. En parallèle, la fréquentation a continué d'augmenter et a progressé de 2,5% en 2024.

Par zone géographique, tous les pays ont contribué à la croissance du chiffre d'affaires des commerçants. C'est la France, principal marché du Groupe, qui affiche la hausse la plus importante (+ 5,2 %),

suivie de près par l'Ibérie (+ 4,8 %), les Pays-Bas, l'Allemagne et l'Europe centrale (+ 4,5 %), puis l'Italie (+ 3,4 %), et enfin la Scandinavie, avec une croissance plus modérée (+ 0,3 %).

De même, tous les segments sont en croissance, et notamment le segment santé et beauté, avec une hausse à deux chiffres (+ 10,0 %). Les cinémas et les salles de sport affichent une progression solide (+ 6,2 %), tandis que le segment alimentation et restauration progressent de 4,2 %. Les ventes du segment culture, sports et loisirs ont augmenté de 3,1 %, et celles du segment mode de 2,7 %.

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES COMMERÇANTS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE PAR RAPPORT À 2023

Pays/zone	Variation ^(a)	Contribution (en % du chiffre d'affaires total)
France	+ 5,2 %	38 %
Italie	+ 3,4 %	27 %
Ibérie	+ 4,8 %	12 %
Scandinavie	+ 0,3 %	11 %
Pays-Bas/Allemagne/Europe centrale	+ 4,5 %	12 %
TOTAL	+ 4,0 %	100 %

(a) Hors cessions et acquisitions d'actifs et hors Turquie.

ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DES COMMERÇANTS PAR SEGMENT PAR RAPPORT À 2023

Segment	Variation ^(a)	Contribution (en % du chiffre d'affaires total)
Mode	+ 2,7 %	37 %
Culture, sports et loisirs	+ 3,1 %	19 %
Santé et beauté	+ 10,0 %	15 %
Alimentation et restauration	+ 4,2 %	12 %
Équipement de la maison	+ 0,3 %	10 %
Autres	+ 6,2 %	7 %
TOTAL	+ 4,0 %	100 %

(a) Hors cessions et acquisitions d'actifs et hors Turquie.

2. Activité de l'exercice

Cash-flow net courant

2.3.3 Revenus locatifs nets

En 2024, les revenus locatifs nets de Klépierre ont augmenté de 6,3 % à périmètre constant, soit une surperformance de 350 points de base par rapport à l'indexation, grâce à :

- l'excellence opérationnelle du Groupe qui a permis une augmentation de 30 points de base du taux de collecte à 97,8 %, une hausse de 50 points de base du taux d'occupation à 96,5 %, et un taux de réversion positif (impact positif de 4,4 % en 2023 et de 4,0 % en 2024), le tout associé à une nouvelle progression de la marge opérationnelle ;

- l'activation de sources de revenus supplémentaires qui ont crû de 8,4 % à périmètre constant (loyers variables, revenus des parkings et *mall income*). Cette augmentation a été portée par la hausse du chiffre d'affaires des commerçants et la croissance de la fréquentation, les centres commerciaux de Klépierre accueillant plus de 700 millions de visiteurs annuels.

Sur les 12 derniers mois, les revenus locatifs nets se sont élevés à 1 066,1 millions d'euros, soit une hausse de 6,1 % à périmètre courant.

REVENUS LOCATIFS NETS (en part totale)

En millions d'euros	31/12/2023 ^(a)	31/12/2024 ^(a)	Variation à périmètre constant
France	367,0	382,7	+ 4,1 %
Italie	228,3	251,4	+ 8,0 %
Pays-Bas/Allemagne/Europe centrale	164,0	175,2	+ 9,1 %
Ibérie	129,7	137,6	+ 8,2 %
Scandinavie	116,0	119,2	+ 3,5 %
TOTAL	1 005,0	1 066,1	+ 6,3 %

(a) Revenus locatifs nets tels que présentés dans le tableau du cash-flow net courant (voir section 2.4 « Cash-flow net courant »).

2.4 Cash-flow net courant

CASH-FLOW NET COURANT

En part totale En millions d'euros	31/12/2023	31/12/2024
Revenus locatifs bruts	1 164,8	1 230,6
Charges locatives et immobilières	- 159,9	- 164,5
Revenus locatifs nets ^(a)	1 005,0	1 066,1
Revenus de gestion et d'administration	74,6	78,8
Frais de personnel et autres frais généraux	- 158,1	- 159,6
Excédent brut d'exploitation ^(b)	921,4	985,3
Coût de l'endettement net	- 131,9	- 164,3
Cash-flow avant quote-part dans les entreprises mises en équivalence et impôts	789,5	821,0
Quote-part dans les entreprises mises en équivalence	56,7	64,0
Impôt courant	- 34,7	- 35,0
CASH-FLOW NET COURANT (en part totale)	811,6	850,0
CASH-FLOW NET COURANT (en part du Groupe)	709,0	746,5
Nombre moyen d'actions ^(c)	286 301 949	286 632 958
CASH-FLOW NET COURANT PAR ACTION (en euros)	2,48	2,60

(a) Les chiffres IFRS sont ajustés pour tenir compte de la dotation aux amortissements des droits d'utilisation (IFRS 16).

(b) L'EBE signifie « excédent brut d'exploitation » et représente un indicateur de la performance opérationnelle du Groupe.

(c) Hors actions auto-détenues.

- L'EBE s'élève à 985,3 millions d'euros, en hausse de 6,9 % sur un an, un taux de croissance sensiblement supérieur à celui des revenus locatifs nets (en augmentation de 6,1 % à périmètre courant), grâce à un contrôle rigoureux des frais de personnel et frais généraux (globalement stables par rapport à 2023) et à une légère augmentation des revenus de gestion et d'administration.
- Le coût de l'endettement net a augmenté de 32,4 millions d'euros en raison de la légère hausse de la dette brute à la suite des récentes acquisitions, de l'augmentation des taux d'intérêt et de la progression des *spread*. Dans l'ensemble, le coût moyen de la dette s'est établi à 1,7 % (voir section 2.5.3.2 « Coût de l'endettement »).

- La quote-part dans les entreprises mises en équivalence a augmenté de 12,9 % par rapport à 2023, principalement du fait de la croissance des revenus locatifs nets ainsi que de l'acquisition d'O'Parinor.
- L'impôt courant s'élève à 35 millions d'euros, stable par rapport à 2023.

L'effet combiné de ces éléments s'est traduit par une croissance de 5,3 % à 2,60 euros du cash-flow net courant par action en 2024.

2.5 Politique de financement

Les ratios financiers de Klépierre figurent parmi les meilleurs du secteur en Europe continentale. Le Groupe dispose d'ailleurs de notations de crédit élevées attribuées par S&P et Fitch. Ces atouts ont permis au Groupe d'avoir accès aux liquidités à des conditions attractives et de disposer de la flexibilité requise pour investir dans des opportunités de croissance externe rentables à des moments opportuns du cycle.

2.5.1 Ressources financières

2.5.1.1 Principales opérations de financement et ressources disponibles

En 2024, Klépierre a levé des financements à long terme pour 855 millions d'euros comprenant :

- un nouvel emprunt obligataire de 600 millions d'euros d'une maturité de 9,6 ans et un coupon de 3,875 %, soit un *spread* de 130 points de base par rapport au taux de référence. Cette opération a notamment couvert le refinancement de l'obligation de 557 millions d'euros arrivée à échéance en novembre 2024 ; et
- 255 millions d'euros de dette pour refinancer des prêts bancaires existants d'un montant identique.

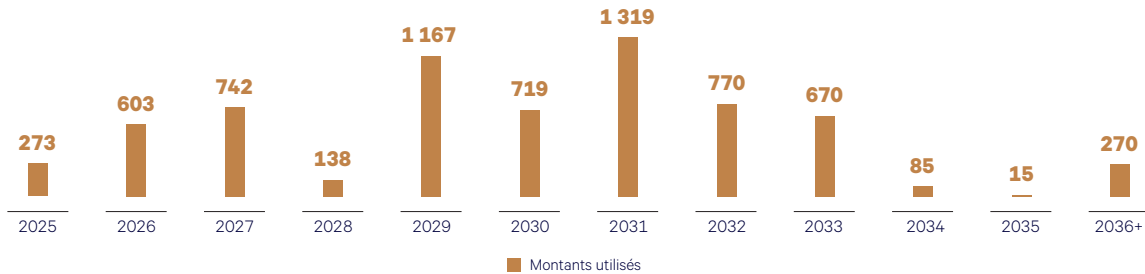
Le Groupe a également renforcé sa position de liquidité en renouvelant 775 millions d'euros de lignes de crédit renouvelables existantes à cinq ans. En complément, le Groupe a obtenu 125 millions d'euros de nouvelles lignes.

Au 31 décembre 2024, la position de liquidité ⁽¹⁾ s'établit à 3,0 milliards d'euros, dont principalement 2,3 milliards d'euros de lignes de crédit renouvelables confirmées non utilisées (nets des billets de trésorerie), 331 millions d'euros d'autres lignes de crédit et 400 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie.

2.5.1.2 Structure de la dette

Dans l'ensemble, l'échéancier des dettes du Groupe est bien distribué, la maturité moyenne de sa dette étant de 5,9 ans. Les besoins de refinancement de Klépierre sont très limités en 2025 (obligation de 255 millions d'euros arrivant à échéance en octobre 2025).

ÉCHÉANCIER DES DETTES À LONG TERME AU 31 DÉCEMBRE 2024 (en millions d'euros)

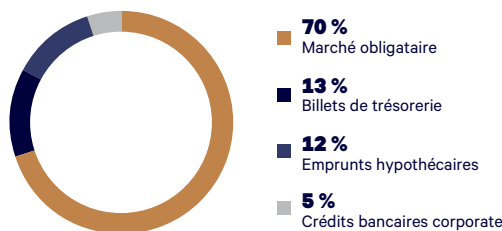


Les ressources de Klépierre proviennent principalement des marchés financiers, et représentent 83 % de la dette totale au 31 décembre 2024 (70 % en obligations). L'encours des billets de trésorerie libellés en euros (1 035 millions d'euros, 13 % de l'endettement total) est couvert par des lignes de *back-up* dont la maturité moyenne pondérée

est de 4,6 ans. Les emprunts hypothécaires représentent 12 % de l'endettement total, dont l'essentiel concerne des financements levés en Scandinavie. Enfin, 5 % de l'endettement total est constitué d'emprunts bancaires.

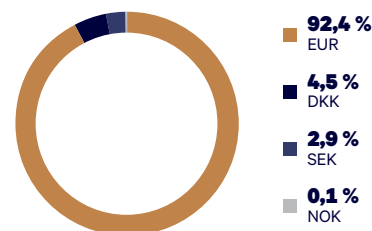
RÉPARTITION DES FINANCEMENTS PAR TYPE DE RESSOURCE AU 31 DÉCEMBRE 2024

(encours de la dette, en part totale)



RÉPARTITION DES FINANCEMENTS PAR DEVISE AU 31 DÉCEMBRE 2024

(encours de la dette, en part totale)



(1) La position de liquidité représente l'ensemble des ressources financières à la disposition de la Société. Cet indicateur est donc égal à la somme des disponibilités en fin de période, des lignes de crédit renouvelables confirmées et non tirées (nettes des billets de trésorerie) et des lignes de crédit non engagées.

2.5.2 Évolution de l'endettement net

En 2024, le Groupe a généré un cash-flow opérationnel net ⁽¹⁾ de 832 millions d'euros et a cédé des actifs non stratégiques pour un montant net de 144 millions d'euros. L'endettement net a légèrement augmenté, affichant une hausse de 39 millions d'euros.

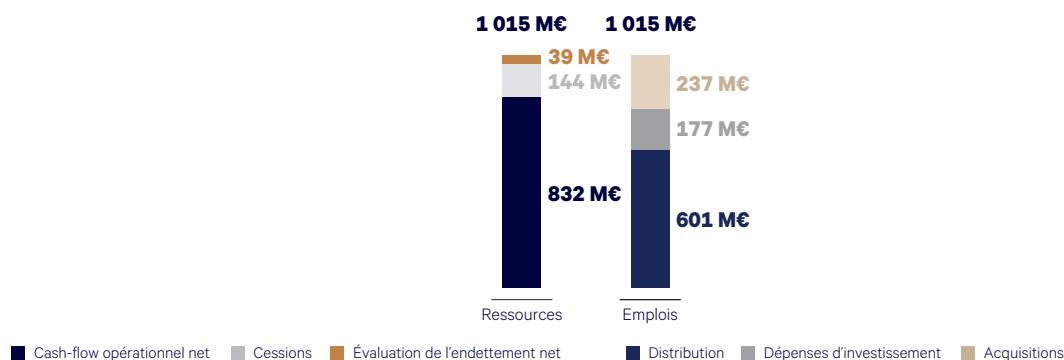
Ces sources de financement, d'un montant total de 1 015 millions d'euros, ont été affectées aux éléments suivants :

- la distribution de 601 millions d'euros aux actionnaires (dividende annuel de 514 millions d'euros payé en deux fois en mars et en juillet) et aux actionnaires minoritaires des coentreprises ⁽²⁾ (87 millions d'euros);

- les dépenses d'investissement pour 177 millions d'euros (principalement des dépenses de développement et de maintenance); et
- les acquisitions d'O'Parinor, de RomaEst et d'autres immeubles de placement pour 237 millions d'euros.

Dans ce contexte, l'endettement net consolidé s'est établi à 7 387 millions d'euros au 31 décembre 2024.

RESSOURCES ET EMPLOIS DES FONDS EN 2024 (en millions d'euros)



2.5.3 Dette et ratios financiers

2.5.3.1 Ratios Loan-to-Value et dette nette/EBE

Porté par la croissance de la valeur du portefeuille, le ratio *Loan-to-Value* (LTV) s'est encore amélioré, passant ainsi à 36,5 %, soit une baisse de 150 points de base par rapport au 31 décembre 2023.

CALCUL DU RATIO LOAN-TO-VALUE AU 31 DÉCEMBRE 2024 (selon la définition des covenants, en part totale)

En millions d'euros	31/12/2023	31/12/2024
Passifs financiers bruts hors couvertures de juste valeur	7 748	7 851
Trésorerie et équivalents ^(a)	- 399	- 463
Endettement net	7 349	7 387
Valeur du patrimoine (droits de mutation inclus)	19 331	20 225
RATIO LTV	38,0 %	36,5 %

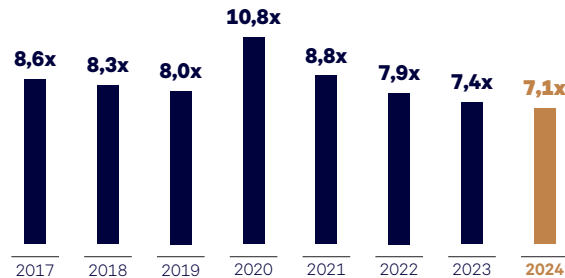
(a) Dont la trésorerie gérée pour le compte de mandants.

De même, grâce à la solide performance opérationnelle, le ratio dette nette/EBE a atteint un point historiquement bas de 7,1x, contre 7,4x au 31 décembre 2023.

(1) Défini comme la somme des éléments suivants des flux de trésorerie consolidés : flux net de trésorerie provenant des activités d'exploitation, trésorerie reçue des coentreprises et des entreprises associées, intérêts financiers versés, intérêts financiers sur obligations locatives, remboursement net des dettes locatives et autres éléments (principalement l'effet de change, l'amortissement des frais de transaction et les variations des actions autodétenues).

(2) Défini comme la somme des éléments suivants des flux de trésorerie consolidés : dividendes mis en paiement aux participations ne donnant pas le contrôle de sociétés consolidées, variation de capital des filiales possédant des actionnaires minoritaires, et remboursements des prêts et avances.

ENDETTEMENT NET/EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION ^(a)



(a) EBE utilisé dans le calcul du ratio de couverture des frais financiers, conformément à la définition des covenants bancaires (voir section 2.5.5 « Covenants »).

2.5.3.2 Coût de l'endettement

Le coût moyen de l'endettement s'élève à 1,7 %.

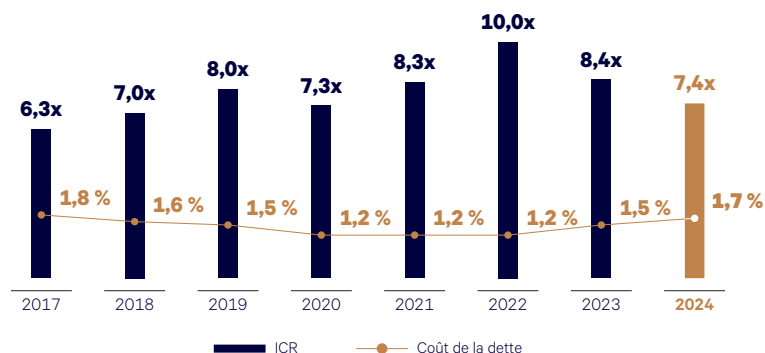
RÉPARTITION DU COÛT DE L'ENDETTEMENT

En millions d'euros	31/12/2023	31/12/2024
Coût de l'endettement net (selon le compte de résultat consolidé IFRS)	134,0	162,4
Éléments non récurrents	- 5,6	- 4,8
Éléments sans incidence sur la trésorerie	- 1,5	- 6,3
Intérêts sur avances associés	3,6	3,7
Coût de la liquidité	- 8,3	- 8,7
Charge d'intérêts sur les dettes locatives ^(a)	- 9,2	- 9,7
Autres	- 0,2	4,2
Coût de l'endettement (utilisé pour calculer le coût de l'endettement)	112,7	140,8
Encours moyen de dette brute	7 631,3	8 175,4
COÛT DE LA DETTE (en %)	1,5 %	1,7 %

(a) Conformément à la norme IFRS 16.

Par ailleurs, le ratio de couverture des frais financiers (ICR) s'est établi à 7,4x au cours de la période, en grande partie soutenu par la croissance de l'EBE. À l'avenir, le coût de l'endettement de Klépierre devrait augmenter progressivement.

RATIO DE COUVERTURE DES FRAIS FINANCIERS ET COÛT DE L'ENDETTEMENT ^(a)



(a) Le ratio de couverture des frais financiers (selon la définition des covenants bancaires) correspond au rapport entre l'excédent brut d'exploitation (tel que présenté à la section 2.4), ajusté de certains éléments sans incidence sur la trésorerie ou non récurrents, de la quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence et de la variation de valeur des immeubles de placement de ces sociétés (1 049,9 millions d'euros), et les charges d'intérêts nettes (141,3 millions d'euros) calculées au coût de la dette financière nette, moins l'étalement net des soultes anticipées sur swaps et de l'amortissement de la juste valeur de la dette, diminué des autres charges financières non récurrentes.

2.5.4 Couverture du risque de taux

En 2024, le Groupe a maintenu une proportion très élevée de dette à taux fixe ou couverte. Pour 2025, 100 % de la dette nette est couverte contre le risque de taux d'intérêt.

2.5.5 Covenants

Au 31 décembre 2024, Klépierre respectait largement l'ensemble de ses *covenants* financiers.

COVENANTS BANCAIRES APPLICABLES À KLÉPIERRE SA

Financements concernés	Ratios/covenants	Limite ^(a)	31/12/2023	30/06/2024	31/12/2024
	Endettement net/valeur du patrimoine (LTV)	≤ 60 %	38,0 %	37,6 %	36,5 %
Crédits syndiqués et bilatéraux	Excédent brut d'exploitation/charges d'intérêt nettes ^(b)	≥ 2,0x	8,4x	8,2x	7,4x
	Dettes financières adossées/valeur du patrimoine ^(c)	≤ 20 %	2,1 %	2,0 %	2,0 %
	Valeur du patrimoine ^(d)	≥ 10 Md€	16,7 Md€	17,2 Md€	17,5 Md€
Emprunts obligataires	Dettes financières adossées/valeur de l'actif net réévalué ^(c)	≤ 50 %	3,7 %	3,5 %	3,4 %

(a) Les covenants sont basés sur la facilité de crédit renouvelable de 2020.

(b) Hors impact des opérations de gestion du passif (éléments non récurrents).

(c) Hors Steen & Strøm.

(d) Part du Groupe, droits de mutation et sociétés mises en équivalence inclus.

2.5.6 Notations de crédit

Standard & Poor's attribue actuellement à Klépierre une notation à long terme de BBB+ (notation à court terme de A2) avec une perspective positive (relevée le 27 mai 2024). Depuis mai 2023, Fitch attribue la note A- avec une perspective stable (confirmée le 24 mai 2024) à la dette senior non garantie de Klépierre (note F1 à court terme).

2.6 Rotation du capital

Afin d'optimiser constamment son portefeuille, Klépierre poursuit une stratégie rigoureuse de rotation du capital, associant un levier modéré et des investissements dans des acquisitions et des extensions ciblées à haut rendement.

Concrètement, grâce à un rythme de cessions soutenu (quelque deux milliards d'euros depuis 2020), le Groupe a considérablement

réduit le nombre d'actifs de son portefeuille, désormais très concentré avec les 70 plus grands centres commerciaux représentant 93 % de la valeur du portefeuille. Cette approche a permis au Groupe de se doter d'une capacité financière suffisamment importante pour saisir des opportunités de croissance externe à des moments opportuns du cycle.

2.6.1 Acquisitions et cessions

2.6.1.1 Acquisitions

Au cours de l'année 2024, Klépierre a consacré 237 millions d'euros à l'acquisition de deux centres commerciaux de premier plan :

- RomaEst : le 24 mai 2024, Klépierre a finalisé l'acquisition du sixième centre le plus fréquenté d'Italie (10 millions de visiteurs par an) d'une surface totale de 97 000 m². Cet investissement très relatif devrait générer un rendement annuel à deux chiffres dès la deuxième année. Grâce à des initiatives de gestion d'actifs (visant à accroître les revenus locatifs nets, le taux d'occupation et le *mall income*), le montant des revenus locatifs nets est déjà sensiblement supérieur aux prévisions initiales, ce qui contribuera à la croissance du cash-flow net courant en 2025 ;

- O'Parinor : le 27 février 2024, Klépierre a acquis une participation de 25 % dans ce centre commercial majeur de 100 000 m² situé en région parisienne. Cet investissement, associé aux contrats de gestion immobilière et de gestion locative, devrait générer un rendement annuel avec effet de levier à deux chiffres dès la première année. Son intégration est d'ores et déjà un succès, les performances enregistrées en 2024 étant supérieures aux prévisions. Cet investissement est comptabilisé selon la méthode de la mise en équivalence.

2.6.1.2 Cessions

En 2024, Klépierre a également réalisé des cessions d'actifs non stratégiques pour un montant total de 144 millions d'euros ⁽¹⁾. Ce montant comprend la vente de plusieurs actifs de commerce en Europe, principalement en France, en Suède, en Espagne et en Allemagne, ainsi que d'un actif en Turquie. Dans l'ensemble, ces actifs ont été vendus 38 % au-dessus de leur valeur comptable.

À plus long terme, le Groupe a également la possibilité de dégager de la valeur et a notamment identifié des terrains attenants à ses centres commerciaux qui ne se prêtent pas au développement

de projets. Dans ce contexte, Klépierre conduit activement des processus de réaménagement pour permettre le développement de programmes tels que des bureaux, des bâtiments résidentiels et des hôtels, le reste pouvant être dévolu à la logistique et à d'autres usages.

Ces actifs non stratégiques pourront être cédés une fois les autorisations nécessaires obtenues. À ce jour, six projets ont été identifiés, pour un montant total supérieur à 200 millions d'euros. Ces actifs pourraient être cédés dans un délai de cinq ans.

2.6.2 Développement

Le développement d'actifs de commerce joue un rôle clé dans la création de valeur à long terme pour Klépierre, qui transforme régulièrement ses actifs existants afin de renforcer leur positionnement dans leur zone de chalandise.

Le Groupe se concentre donc sur des opérations d'extension, de rénovation, et de restructuration d'actifs qui cristallisent une forte tension locative, tout en maintenant un niveau de risque maîtrisé.

Dans ce contexte, Klépierre déploie progressivement ses projets de développement et réalise généralement un projet par an. Avant de lancer un nouveau projet, le Groupe s'assure que le rendement atteigne au moins 8 %, ce qui garantit des retours sur investissement élevés compte tenu des coûts de financement actuels.

Parmi les développements récents figurent :

- l'extension de 16 700 m² de Gran Reno (Bologne, Italie) pour un investissement total de 142 millions d'euros et un rendement de 8 % ;
- l'extension de 16 200 m² de Grand Place (Grenoble, France) pour un investissement total de 65 millions d'euros et un rendement de 8 % ; et
- l'extension de 5 200 m² de Maremagnum (Barcelone, Espagne), qui a ouvert en juillet 2024, pour un investissement total de 15 millions d'euros et un rendement cible de 13,5 %.

2.6.2.1 Pipeline de développement

Le pipeline de développement de Klépierre est réparti en deux catégories :

- les projets engagés : opérations en cours de réalisation ou ayant été intégralement approuvées par l'organe de gouvernance de Klépierre concerné ; et

- les projets contrôlés : projets commerciaux au stade d'étude avancée pour lesquels Klépierre dispose de la maîtrise du foncier (acquisition réalisée ou sous promesse de l'obtention des autorisations administratives).

PIPELINE DE DÉVELOPPEMENT AU 31 DÉCEMBRE 2024 (en part totale)

Projet de développement	Pays	Ville	Type	Surface (en m ²)	Date d'ouverture prévue	Quote-part Klépierre	Prix de revient estimé ^(a) (en millions d'euros)	Coût à date (en millions d'euros)	Montant à décaisser (en millions d'euros)	Rendement ciblé ^(b)
Odysseum	France	Montpellier	Ext./redév.	18 537	2025-2027	100,0 %	56	25	31	
Autres projets			Ext./redév.	13 234	2025-2026		37	22	15	
Total projets engagés				31 771			94	47	46	9 %
France			Extension	33 279			126	3	122	
Italie			Extension	46 566			265	12	253	
Ibérie			Extension	49 440			170	9	160	
Pays-Bas/Allemagne/ Europe centrale			Extension	12 600			69	1	68	
Total projets contrôlés				141 885	2026-2030		630	25	604	
TOTAL				173 656			724	73	650	

(a) Prix de revient estimé du projet au 31 décembre 2024, y compris contributions aux travaux preneur, hors paliers, honoraires de développement internes et frais financiers.

(b) Taux de rendement cible au 31 décembre 2024, basé sur les revenus locatifs nets cibles avec un taux d'occupation à 100 %, hors mesures d'accompagnement, divisé par le prix de revient estimé tel que défini ci-dessus.

Au 31 décembre 2024, en part totale, le pipeline de développement représente 724 millions d'euros. Les projets commerciaux engagés restent limités, représentant 46 millions d'euros à décaisser d'ici la date de livraison.

(1) Produits de la cession d'immeubles de placement.

2. Activité de l'exercice

Distribution

2.6.2.2 Principaux projets

Début 2024, Klépierre a lancé un nouveau projet de développement avec l'extension d'Odysseum, le principal centre commercial de Montpellier (France), qui accueille plus de 12 millions de visites chaque année. Ce projet comprendra principalement la restructuration d'une unité de 10 300 m² qui accueillera un mégastore Primark, ainsi que la construction d'une extension de 8 200 m² destinée à de nouveaux magasins et concepts de restauration. La livraison est prévue pour 2025 et le rendement de ce projet est estimé à 9,0 %.

À moyen terme, Klépierre a constitué un pipeline de développement d'actifs commerciaux représentant des investissements potentiels de 630 millions d'euros. Ainsi, le Groupe progressera dans la réalisation des extensions dans ses principaux territoires, notamment en Italie (42 % des investissements), en Ibérie (26 % des investissements) et en France (20 % des investissements). Ces projets représentent jusqu'à 141 885 m² de surfaces supplémentaires dans les principaux centres commerciaux de Klépierre.

2.7 Distribution

2.7.1 Distribution au titre de 2024

Lors de l'Assemblée Générale annuelle qui aura lieu le 24 avril 2025, le Conseil de surveillance de Klépierre proposera aux actionnaires présents ou représentés d'approuver la distribution d'un dividende en numéraire de 1,85 euro par action pour l'exercice 2024, soit 71 % du cash-flow net courant en part du Groupe (voir la section 2.4 « Cash-flow net courant »).

Le dividende proposé de 1,85 euro pour l'exercice 2024 sera payé en deux versements :

- un montant en numéraire de 0,925 euro par action, correspondant à un « dividende SIIC » issu des activités exonérées d'impôt de Klépierre SA (voir la section ci-après). Cette somme sera versée à titre d'acompte le 6 mars 2025 ; et

- le solde de 0,925 euro par action, qui sera versé le 10 juillet 2025, correspondant à :

- un « dividende SIIC » de 0,235 euro issu des activités exonérées d'impôt de Klépierre SA, et
- un « dividende non-SIIC » de 0,69 euro.

La « partie SIIC du dividende » (1,16 euro par action) n'est pas éligible à l'abattement de 40 % prévu à l'article 158-3-2° du Code général des impôts.

2.7.2 Obligations de distribution des SIIC

Selon la réglementation applicable aux sociétés d'investissement immobilier cotées (SIIC), l'obligation de distribution de Klépierre est déterminée sur la base du résultat fiscal net de l'exercice. Klépierre est tenue de distribuer 95 % des résultats provenant des immeubles locatifs du secteur SIIC, 100 % du résultat reçu des filiales SIIC ou équivalentes et 70 % des plus-values immobilières réalisées en France. Toutefois, le montant cumulé de ces obligations de distribution ne peut excéder le résultat net distribuable de Klépierre SA, qui correspond

au résultat net comptable de l'exercice, tel qu'il figure dans les comptes sociaux de la société mère établis selon le référentiel comptable français, auquel s'ajoute le report à nouveau.

Sur la base du résultat net distribuable de Klépierre SA, le dividende SIIC proposé qui s'élève à 332,8 millions d'euros satisfera l'obligation de distribution SIIC de l'année et soldera les obligations de distribution SIIC accumulées pendant la période Covid et reportées en avant.

2.8 Perspectives

Les objectifs 2025 reposent sur l'hypothèse d'une stabilité du contexte macroéconomique européen actuel, marqué par une normalisation de l'inflation et une faible croissance du PIB.

En 2025, Klépierre prévoit une hausse de 3 % de son EBE ⁽¹⁾, portée par :

- un chiffre d'affaires des commerçants au moins comparable à celui de 2024 ;
- une augmentation des revenus complémentaires ; et

- la pleine contribution des acquisitions (nettes des cessions) et des extensions réalisées en 2024.

Le coût de la dette étant entièrement couvert en 2025, Klépierre prévoit de générer un cash-flow net courant par action compris entre 2,60 euros et 2,65 euros en 2025.

Ces objectifs n'intègrent pas l'impact d'éventuelles cessions ou acquisitions en 2025.

(1) EBE signifie « excédent brut d'exploitation » et représente un indicateur de la performance opérationnelle du Groupe, cf section 2.4.

2.9 Indicateurs clés de performance EPRA

Les indicateurs de performance suivants ont été établis conformément aux recommandations sur les bonnes pratiques (*Best Practices Recommendations*) définies par l'EPRA (*European Public Real Estate Association* – www.epra.com).

TABLEAU RÉCAPITULATIF EPRA ^(a)

	31/12/2023	31/12/2024	Voir la section
Résultat EPRA (en millions d'euros)	697,2	748,3	2.9.1
Résultat EPRA par action (en euros)	2,44	2,61	2.9.1
EPRA NRV (en millions d'euros)	9 664	10 512	2.9.2
EPRA NRV par action (en euros)	33,70	36,70	2.9.2
EPRA NTA (en millions d'euros)	8 621	9 397	2.9.2
EPRA NTA par action (en euros)	30,10	32,80	2.9.2
EPRA NDV (en millions d'euros)	7 931	8 408	2.9.2
EPRA NDV par action (en euros)	27,70	29,30	2.9.2
Rendement initial net EPRA	5,9 %	5,9 %	2.9.3
Rendement initial net EPRA hors aménagement de loyers	6,1 %	6,0 %	2.9.3
Taux de vacance EPRA	4,0 %	3,5 %	2.9.4
Ratio de coûts EPRA (coûts de vacance inclus)	20,3 %	18,8 %	2.9.5
Ratio de coûts EPRA (coûts de vacance exclus)	17,6 %	16,5 %	2.9.5
Investissements EPRA	199,2	418,5	2.9.6
Ratio de LTV EPRA (droits de mutation immobiliers exclus)	44,1 %	43,2 %	2.9.7
Ratio de LTV EPRA (droits de mutation immobiliers inclus)	42,1 %	41,1 %	2.9.7
Croissance des revenus locatifs à périmètre constant	+ 8,8 %	+ 6,3 %	2.3.3

(a) Les montants par action sont arrondis à la dizaine de centimes près.

2.9.1 Résultat net EPRA

Le résultat EPRA est une mesure de la performance opérationnelle d'une société foncière qui ne prend pas en compte les évolutions de juste valeur, l'impact des cessions d'actifs et d'autres éléments considérés comme des activités non stratégiques d'une société foncière.

RÉSULTAT EPRA

Part du Groupe (en millions d'euros)	31/12/2023 ^(a)	31/12/2024
Résultat net (selon le compte de résultat consolidé IFRS)	167,9	1 097,5
Ajustements pour calculer le résultat net EPRA :		
(i) Variation de la valeur d'immeubles de placement, d'immeubles de placement en cours de réaménagement et d'autres actifs	500,1	- 528,6
(ii) Résultat de cession d'immeubles de placement, d'immeubles de placement en cours de réaménagement et d'autres actifs	8,4	- 1,6
(iii) Résultat de cession d'immeubles destinés à la vente dont perte de valeur	0	0
(iv) Impôts sur le résultat de cession	0	0
(v) Dépréciation d'écart d'acquisition/écart d'acquisition négatif	0,5	0,4
(vi) Variation de la valeur des instruments financiers et coûts de dénouement	66,5	28,1
(vii) Coûts d'acquisition sur cession de titres et participations ne donnant pas le contrôle dans des coentreprises	0,0	1,6
(viii) Impôts différés au titre des ajustements EPRA ^(b)	66,1	151,0
(ix) Ajustement (i) à (viii) au titre des coentreprises (sauf déjà consolidées par intégration proportionnelle)	12,8	- 46,4
(x) Participations ne donnant pas le contrôle au titre de ce qui précède	- 125,0	46,3
RÉSULTAT EPRA	697,2	748,3
Nombre moyen d'actions ^(c)	286 301 949	286 632 958
Par action (en euros)		
RÉSULTAT EPRA	2,44	2,61

(a) Hors produit non récurrent lié aux créances de 2020 et 2021.

(b) En 2024, ce poste comprend - 153,1 millions d'euros d'impôts différés, et + 2,1 millions d'euros d'impôts non courants.

(c) Hors actions auto-détenues.

2.9.2 Indicateurs EPRA de l'actif net réévalué

Les données sur la détermination de l'actif net réévalué sont des indicateurs conçus pour fournir aux parties prenantes des informations pertinentes sur la juste valeur des actifs et des passifs des sociétés immobilières.

2.9.2.1 Application par Klépierre

L'EPRA NRV vise à mettre en évidence la valeur des actifs nets à long terme et à représenter la valeur nécessaire pour reconstituer l'entité en faisant l'hypothèse d'une absence de cession d'actifs. Par conséquent, les impôts différés selon les normes IFRS et les droits de mutation immobiliers (RETT) sont réintégrés. Les actifs incorporels peuvent être ajoutés s'ils ne sont pas déjà comptabilisés dans l'état de la situation financière en IFRS et lorsque leur juste valeur peut être estimée de manière fiable.

L'EPRA NTA reflète uniquement les actifs corporels de la Société et suppose que les sociétés achètent et vendent une partie de leurs actifs, cristallisant ainsi certains niveaux de passifs d'impôts différés et de droits de mutation inévitables.

Selon la nouvelle méthodologie définie par l'EPRA, le portefeuille peut être divisé en trois parties :

- (i) les actifs que la Société ne prévoit pas de vendre à long terme : 100 % des impôts différés selon les IFRS sont réintégrés en plus de 50 % de l'optimisation des droits de mutation ;
- (ii) les actifs susceptibles d'être vendus dans le cadre de cessions de titres : 50 % des impôts différés selon les IFRS et l'optimisation des droits de mutation sont réintégrés ; et
- (iii) les actifs susceptibles d'être vendus dans le cadre de cessions d'actifs : 50 % des impôts différés selon les IFRS sont réintégrés, mais il n'y a pas de retraitement des droits de mutation.

TRAITEMENT DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ET DES DROITS DE MUTATION DANS LE CALCUL DE L'EPRA NTA

	Juste valeur	En % du patrimoine total	% d'impôts différés exclus
Portefeuille soumis aux impôts différés détenu à des fins de conservation et non de cession à long terme	12 404	71 %	100 %
Portefeuille partiellement soumis aux impôts différés et à l'optimisation des droits de mutation	3 455	20 %	47 %
Autre portefeuille	1 682	10 %	50 %
TOTAL PORTEFEUILLE	17 540		

Par définition, l'EPRA NTA a pour objectif d'évaluer uniquement les actifs corporels et n'intègre donc pas, en ce qui concerne Klépierre, la juste valeur des sociétés de gestion (contrairement aux anciens indicateurs EPRA NAV et EPRA NNNAV). Cette activité de gestion totalement intégrée perçoit des honoraires non seulement des locataires et de tiers, mais également de sociétés immobilières, qui sont déduits des revenus locatifs dans le modèle DCF des experts. La juste valeur de ces activités est uniquement incluse dans le calcul de l'EPRA NRV.

Enfin, l'EPRA NDV a pour objectif de représenter la valeur pour les actionnaires dans le cadre d'une vente d'entreprise ordonnée, où l'intégralité des passifs afférents aux droits de mutation, aux impôts différés, aux instruments financiers et à certains autres ajustements est calculée en écartant toute optimisation fiscale ou tous droits de mutation. Les actifs incorporels sont également exclus de cette méthodologie.

2.9.2.2 Calcul de l'EPRA NAV

ACTIF NET RÉÉVALUÉ EPRA AU 31 DÉCEMBRE 2024

Part du Groupe (en millions d'euros)	EPRA NRV	EPRA NTA	EPRA NDV
Capitaux propres des actionnaires en IFRS	8 598	8 598	8 598
Créances des actionnaires	0	0	0
Inclut/exclut :			
i) Instruments hybrides	0	0	0
ANR dilué	8 598	8 598	8 598
Inclut :			
ii.a) Réévaluation des immeubles de placement (si l'option de coût d'IAS 40 est utilisée)	0	0	0
ii.b) Réévaluation des immeubles de placement en cours de construction (si l'option de coût d'IAS 40 est utilisée)	0	0	0
ii.c) Réévaluation des autres placements non courants	0	0	0
iii) Réévaluation des baux détenus au titre de contrats de location-financement	0	0	0
iv) Réévaluation des immeubles destinés à la vente	0	0	0
ANR dilué à la juste valeur	8 598	8 598	8 598
Exclut :			
v) Impôts différés au titre des évolutions de juste valeur des immeubles de placement	1 214	1 056	0
vi) Juste valeur des instruments financiers	- 8	- 8	0
vii) Écarts d'acquisition relatifs aux impôts différés	- 236	- 236	- 236
viii) Écarts d'acquisition (selon l'état de la situation financière IFRS)	- 218	- 218	- 218
Inclut :			
ix) Juste valeur de la dette à taux fixe	0	0	264
x) Réévaluation des immobilisations incorporelles à la juste valeur	313	0	0
xi) Droits de mutation	849	205	0
ANR	10 512	9 397	8 408
Nombre d'actions dilué	286 794 085	286 794 085	286 794 085
ANR PAR ACTION (en euros)	36,70	32,80	29,30

ACTIF NET RÉÉVALUÉ EPRA AU 31 DÉCEMBRE 2023

Part du Groupe (en millions d'euros)	EPRA NRV	EPRA NTA	EPRA NDV
Capitaux propres des actionnaires en IFRS	8 017	8 017	8 017
Créances des actionnaires	0	0	0
Inclut/exclut :			
i) Instruments hybrides	0	0	0
ANR dilué	8 017	8 017	8 017
Inclut :			
ii.a) Réévaluation des immeubles de placement (si l'option de coût d'IAS 40 est utilisée)	0	0	0
ii.b) Réévaluation des immeubles de placement en cours de construction (si l'option de coût d'IAS 40 est utilisée)	0	0	0
ii.c) Réévaluation des autres placements non courants	0	0	0
iii) Réévaluation des baux détenus au titre de contrats de location-financement	0	0	0
iv) Réévaluation des immeubles destinés à la vente	0	0	0
ANR dilué à la juste valeur	8 017	8 017	8 017
Exclut :			
v) Impôts différés au titre des évolutions de juste valeur des immeubles de placement	1 038	905	0
vi) Juste valeur des instruments financiers	- 13	- 13	0
vii) Écarts d'acquisition relatifs aux impôts différés	- 258	- 258	- 258
viii) Écarts d'acquisition (selon l'état de la situation financière IFRS)	- 218	- 218	- 218
Inclut :			
ix) Juste valeur de la dette à taux fixe	0	0	391
x) Réévaluation des immobilisations incorporelles à la juste valeur	293	0	0
xi) Droits de mutation	806	188	0
ANR	9 664	8 621	7 931
Nombre d'actions dilué	286 446 308	286 446 308	286 446 308
ANR PAR ACTION (en euros)	33,70	30,10	27,70

2.9.3 Rendement initial net EPRA

Le taux de rendement initial net EPRA se définit comme le ratio rapportant les revenus locatifs annualisés fondés sur des loyers en cours, nets des charges immobilières non récupérables, à la valeur de marché brute de l'actif. Le taux de rendement initial net hors aménagement de loyers est calculé en ajustant le taux de rendement

EPRA au regard de l'expiration des périodes de franchise de loyer (ou d'autres avantages dans les contrats de location tels qu'un abattement ou un palier). Pour prendre connaissance de la répartition géographique du taux de rendement EPRA, voir la section 2.2.1.1 « Modification des hypothèses des experts ».

RENDEMENT INITIAL NET EPRA

<i>En millions d'euros</i>	31/12/2024
Immeubles de placement – détenus à 100 %	16 244
Immeubles de placement – part des coentreprises/fonds	1 296
Valeur du portefeuille total	17 540
Moins : développements, terrains et autres	- 479
Valeur du portefeuille en exploitation (B)	17 061
Revenus locatifs annualisés (loyers en cours)	1 147
Charges locatives non récupérées annualisées	- 145
Revenus locatifs nets annualisés (A)	1 002
Effet des aménagements et franchises	25
Revenus locatifs nets annualisés corrigés des aménagements et franchises (C)	1 027
TAUX DE RENDEMENT INITIAL NET EPRA (A/B)	5,9 %
TAUX DE RENDEMENT INITIAL NET EPRA HORS AMÉNAGEMENTS DE LOYERS (C/B)	6,0 %

2.9.4 Taux de vacance EPRA

Le taux de vacance EPRA est le ratio rapportant la valeur locative estimée des surfaces vacantes au loyer de marché de la surface totale des actifs du portefeuille du Groupe (dont surfaces vacantes), hors biens immobiliers en cours de développement ou dont la vacance

est stratégique. La valeur locative estimée totale ne tient pas compte des initiatives de gestion d'actifs et des opérations de recommercialisation en cours ou à venir, susceptibles de générer des revenus locatifs supplémentaires.

TAUX DE VACANCE EPRA ^(a)

<i>En milliers d'euros</i>	Valeur locative estimée des espaces vacants (A)	Valeur locative estimée totale (B)	Taux de vacance EPRA (A/B)
GROUPE	44 616	1 263 400	3,5 %

(a) Comprend tous les centres commerciaux, y compris ceux consolidés par mise en équivalence à 100 %. Les valeurs locatives estimées des espaces commercialisés et vacants au 31 décembre 2024 sont fondées sur des hypothèses internes. Les centres commerciaux (ou une partie d'entre eux) en cours de restructuration qui sont exclus des données sont les suivants : Le Millénaire (Aubervilliers, France), Citta Fiera (Torreano Di Martignacco, Italie) et Økern (Oslo, Norvège). La vacance stratégique est également exclue.

2.9.5 Ratio de coûts EPRA

L'objectif du ratio de coûts EPRA est de présenter de manière appropriée les frais généraux et charges d'exploitation du secteur. Il se calcule en exprimant la somme des coûts opérationnels (nets des charges locatives et des frais de gestion perçus pour la gestion d'actifs tiers) et des frais administratifs en pourcentage des revenus locatifs bruts.

RATIO DE COÛTS EPRA

En millions d'euros	31/12/2023 ^(a)	31/12/2024
Frais généraux et charges d'exploitation ^(b)	- 223,5	- 224,4
Charges locatives nettes ^(b)	- 96,0	- 99,3
Frais de gestion nets ^(b)	71,2	74,0
Autre résultat d'exploitation net couvrant les frais généraux ^(b)	5,7	7,4
Quote-part de charges des coentreprises	- 16,1	- 17,8
<i>Exclure (si inclus précédemment) :</i>		
Charges locatives incluses dans les loyers bruts et non facturées séparément	10,1	14,6
Coûts EPRA (dont coûts de vacance) (A)	- 248,7	- 245,5
Coûts de vacance directs	- 33,7	- 29,9
Coûts EPRA (hors coûts de vacance) (B)	- 215,1	- 215,6
Loyer brut moins rentes foncières ^(b)	1 146,8	1 225,7
Moins : charges locatives/coûts liés aux revenus locatifs	- 10,1	- 14,6
Plus : quote-part des coentreprises (loyer brut moins rentes foncières)	86,1	93,8
Revenus locatifs bruts (C)	1 222,8	1 304,9
RATIO DE COÛTS EPRA (DONT COÛTS DE VACANCE) (A/C)	20,3 %	18,8 %
RATIO DE COÛTS EPRA (HORS COÛTS DE VACANCE) (B/C)	17,6 %	16,5 %

(a) Hors produit non récurrent lié aux créances de 2020 et 2021.

(b) Tels qu'inscrits dans l'état du résultat global consolidé en IFRS.

2.9.6 Investissements EPRA

Les investissements réalisés en 2024 sont présentés dans la section 2.6 « Rotation du capital ». Cette section présente les dépenses d'investissement de Klépierre conformément aux directives de l'EPRA en matière d'information financière.

INVESTISSEMENTS EPRA

En millions d'euros	31/12/2023	31/12/2024		
	Total Groupe	Groupe (hors coentreprises)	Coentreprises (quote-part proportionnelle)	Total Groupe
Acquisitions	11,9	212,8	24,3	237,1
Développement	79,3	65,5	0,9	66,4
Investissements de maintenance	106,7	107,8	5,9	113,7
• Avec création de nouvelles surfaces locatives	-	-	-	-
• Sans création de nouvelles surfaces locatives	94,4	84,4	5,4	89,8
• Avantages accordés aux locataires	12,2	22,9	0,5	23,4
• Autres types d'investissements significatifs	0,1	0,5	-	0,5
Intérêts capitalisés	1,2	1,3	-	1,3
Total investissements	199,2	387,4	31,0	418,5
Passage de la comptabilité d'engagement à la comptabilité de trésorerie	9,1	2,7	-	2,7
TOTAL INVESTISSEMENTS SELON LA COMPTABILITÉ DE TRÉSORERIE	208,3	390,1	31,0	421,2

2.9.6.1 Acquisitions

En 2024, le Groupe a finalisé l'acquisition de RomaEst et une prise de participation de 25 % dans O'Parinor, deux centres commerciaux de premier plan en Europe continentale (voir section 2.6.1.1 « Acquisitions »). En parallèle, le Groupe a acquis des surfaces pour des opérations commerciales dans le centre Romagna (Rimini, Italie). Le montant total consacré à ces acquisitions s'élève à 237,1 millions d'euros.

2.9.6.2 Développements

Les dépenses d'investissement en matière de développement correspondent à des investissements liés aux nouvelles constructions et aux extensions d'actifs existants. En 2024, ces investissements s'élevaient à 66,4 millions d'euros et concernaient principalement les extensions de Maremagnum (Barcelone, Espagne) et d'Odysseum (Montpellier, France).

2.9.6.3 Investissements de maintenance

Ces dépenses comprennent principalement des investissements réalisés pour la maintenance ou l'amélioration des actifs existants sans créer de surface locative supplémentaire et sans tenir compte des avantages consentis aux locataires. En 2024, ces investissements s'élevaient à 113,7 millions d'euros, répartis comme suit :

- 89,8 millions d'euros : entretien technique et remise en état des parties communes ;

- 23,4 millions d'euros : avantages (contributions aux travaux d'aménagement) octroyés aux nouveaux locataires ou pour accompagner les locataires existants dans la transformation des magasins lors du renouvellement du bail ; et
- 0,5 million d'euros : coûts de construction et coûts associés dans le cadre d'initiatives en matière de location visant à diviser ou à regrouper des magasins, ou à se conformer aux normes techniques du Groupe.

2.9.6.4 Intérêts capitalisés

Les intérêts capitalisés s'élevaient à 1,3 million d'euros en 2024.

2.9.7 Ratio Loan-to-Value EPRA (EPRA LTV)

L'objectif du ratio EPRA LTV est d'évaluer le levier d'une société foncière en se plaçant du point de vue de l'actionnaire. Il implique pour cela d'apporter des ajustements au reporting en norme IFRS.

Les principes majeurs introduits par le ratio EPRA LTV sont les suivants :

- tout financement qui n'est pas par capitaux propres (c'est-à-dire dont la valeur revient aux actionnaires de l'entreprise) est considéré comme une dette, quel que soit son classement en IFRS ;

- le ratio EPRA LTV est calculé sur la base d'une intégration proportionnelle. Il intègre donc la part du Groupe dans la dette nette et les actifs nets des coentreprises et principales entreprises associées ; et
- les actifs sont comptabilisés à leur juste valeur et la dette nette à sa valeur nominale.

EPRA LTV

En millions d'euros	LTV IFRS publiée	Ajustements EPRA	Groupe	Intégration proportionnelle			Total
				Quote-part des coentreprises	Quote-part dans les sociétés sous influence notable	Participations ne donnant pas le contrôle	
<i>Inclut :</i>							
Emprunts auprès d'établissements de crédit	1 294	3	1 297	15	26	- 291	1 047
Billets de trésorerie	1 035		1 035				1 035
Instruments hybrides (y compris convertibles, actions préférentielles, dettes, options, obligations perpétuelles)							
Obligations et crédits	5 415	48	5 463			- 4	5 460
Dérivés de change (futures, swaps, options et contrats à terme)	9		9				9
Dettes nettes		354	354	- 14	- 4	- 73	264
Locaux occupés par le Groupe (dette)							
Comptes courants (fonds propres)	98	- 98					
<i>Exclut :</i>							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	- 463	63	- 401	- 65	- 11	30	- 446
Endettement net (A)	7 387	370	7 757	- 63	12	- 338	7 368
<i>Inclut :</i>							
Locaux occupés par le Groupe							
Immeubles de placement à la juste valeur	17 878		17 878	1 050	237	- 2 520	16 645
Immeubles destinés à la vente	15		15			-	15
Immeubles en développement	66		66	45		- 33	78
Actifs incorporels		336	336				336
Créances nettes							-
Actifs financiers	1 309	- 1 309					
Valeur totale du patrimoine (B)	19 267	- 973	18 295	1 095	237	- 2 553	17 074
Droits de mutation immobiliers	958	- 43	915	51	14	- 130	850
Valeur totale du patrimoine (droits de mutation immobiliers inclus) (C)	20 225	- 1 016	19 209	1 146	252	- 2 683	17 924
RATIO LTV EPRA (HORS DROITS DE MUTATION) (A/B)							43,2 %
RATIO LTV EPRA (DROITS DE MUTATION INCLUS) (A/C)	36,5 %						41,1 %





Parking →
Aseos →
Cajeros →
IKEA →

flying tiger
copenhagen

flying tiger
copenhagen

LEVI'S

3.

Risques et dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

3.1	Facteurs de risque	48	3.2	Dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne	68
3.1.1	Introduction	48	3.2.1	Dispositif global	68
3.1.2	Tableau récapitulatif des risques majeurs du Groupe	50	3.2.2	Dispositif de contrôle interne	72
3.1.3	Principaux facteurs de risques	51	3.2.3	Dispositif d'éthique et de conformité	74
			3.2.4	Assurances	78
			3.2.5	Audits	79
			3.2.6	Amélioration continue des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne	80

3.1 Facteurs de risque

3.1.1 Introduction

Le Groupe a défini sa stratégie autour des quatre axes suivants (voir chapitre 1 - « Présentation du Groupe ») :

- investir dans les meilleurs centres commerciaux européens par une allocation du capital créatrice de valeur ;
- créer les destinations shopping préférées des enseignes et des visiteurs ;
- bâtir la plateforme de commerce la plus durable, au travers d'une politique de développement durable ambitieuse, Act4Good® ; et
- maintenir une discipline financière rigoureuse et prudente.

3.1.1.1 Identification des risques

Les risques auxquels Klépierre est exposée nécessitent une mobilisation de toutes les fonctions et de tous les départements du Groupe. Les équipes participent au processus d'identification des risques via des entretiens individuels ou collectifs par domaine de compétence, apportant ainsi leur expertise et leur vision sur les risques liés aux activités actuelles ou futures.

3.1.1.2 Analyse et évaluation des risques

Pour chaque exercice de cartographie, qu'il soit réalisé au niveau du Groupe, par thématique ou par zone géographique, un panel de contributeurs internes est désigné en fonction de leur aptitude à évaluer les risques concernés. Cette évaluation repose sur l'analyse de la probabilité d'occurrence et des impacts du risque, qu'ils soient opérationnels, financiers, juridiques ou liés à la réputation de l'entreprise. Elle aboutit pour chacun de ces risques à la définition d'un niveau d'exposition brute, autrement appelé « sévérité ».

Dans un second temps, les équipes évaluent l'efficacité des éléments de maîtrise des risques en place afin de définir le niveau d'exposition nette à ces risques, autrement appelé « criticité résiduelle ».

Les risques nets sont ensuite hiérarchisés et une liste de risques jugés majeurs est établie compte tenu de l'appétence au risque de l'équipe de direction.

Les matrices de sévérité et de criticité résiduelle présentées ci-contre schématisent les échelles d'évaluation des risques utilisées par Klépierre.

Pour garantir l'atteinte de ses objectifs stratégiques et assurer une conduite des affaires robuste, le Groupe a instauré un processus de gestion des risques piloté par la Direction des risques, du contrôle interne et des assurances, sous la supervision du Comité des risques du Groupe (voir section 3.2.1.4 « Organisation »). Ce processus se déroule en plusieurs étapes : identification, analyse et évaluation, traitement, et pilotage de l'évolution des risques.

La Direction des risques, du contrôle interne et des assurances est aussi en charge d'assurer une veille régulière de l'environnement dans lequel Klépierre évolue afin d'identifier et d'anticiper les risques émergents auxquels le Groupe pourrait être confronté.

MATRICE DE SÉVÉRITÉ

Impact	Très élevé	3	2	1	1
	Élevé	3	3	2	1
	Moyen	4	3	3	2
	Faible	4	4	3	3
		Peu probable	Rare	Possible	Fréquente
		Probabilité			

MATRICE DE CRITICITÉ RÉSIDUELLE

Sévérité	1	Zone de contrôle		Zone d'action	
	2	Zone de contrôle		Zone d'action	
	3	Zone de délégation		Zone de surveillance	
	4	Zone de délégation		Zone de surveillance	
		Très élevé	Élevé	Modéré	Faible
		Niveau de contrôle			

3.1.1.3 Traitement des risques

Pour chaque risque majeur sont désignés des propriétaires de risque qui sont responsables de dresser des plans de remédiation spécifiques et de vérifier leur mise en œuvre.

Au regard de l'évaluation de la criticité résiduelle, des stratégies de traitement des risques sont établies de la manière suivante :

- risques situés en zone d'action : mise en place de plans d'atténuation visant à réduire la probabilité d'occurrence ou l'impact d'un risque, tout en renforçant les processus et dispositifs de contrôle existants afin de converger vers la zone de contrôle ;

- risques situés en zone de contrôle : maintien du niveau de maîtrise du risque et mise en œuvre de contrôles et d'audits, internes ou externes, afin de valider l'efficacité des dispositifs de contrôle en place ;
- risques situés en zone de délégation : maintien du niveau de maîtrise du risque ; et
- risques situés en zone de surveillance : mise en place d'actions de veille ou de suivi du risque visant à s'assurer que sa sévérité (probabilité d'occurrence ou impact) n'augmente pas.

3.1.1.4 Pilotage des risques

Au cours de l'année, des sessions de travail sont organisées dans le but de revoir les risques majeurs, de suivre le déploiement et l'avancée des plans d'action, d'évaluer l'efficacité des actions de maîtrise, et d'analyser d'éventuels nouveaux risques. Ce travail régulier permet d'avoir une image dynamique de l'environnement des risques affectant Klépierre et de définir, si nécessaire, les plans d'action et le programme d'audit interne pour l'année à venir.

La cartographie des risques du Groupe est revue annuellement en Comité des risques puis en Comité d'audit.

Cette méthodologie de cartographie des risques a été progressivement déclinée sur des départements (sécurité et sûreté, ressources humaines, etc.) ou des thématiques (cybersécurité, corruption, droits humains, etc.) de manière à gérer les risques au plus près des réalités des opérations du Groupe.

3.1.2 Tableau récapitulatif des risques majeurs du Groupe

Sur la base de la cartographie des risques du Groupe, les risques considérés comme risques majeurs sont ceux ayant le plus haut niveau de sévérité (combinaison de l'impact et de la probabilité d'occurrence), le Groupe estimant qu'ils peuvent avoir un effet défavorable significatif sur son activité et sur sa capacité à atteindre ses objectifs.

Ces risques sont présentés ci-après, selon les trois catégories suivantes : risques liés au secteur d'activité de Klépierre, risques liés à la stratégie et au fonctionnement du Groupe et risques liés à l'environnement des affaires, étant précisé que sont pris en compte leurs liens avec les piliers stratégiques du Groupe avec lesquels ils interfèrent (l'allocation du capital, la stratégie RSE d'Act4Good®, l'ambition de créer les destinations shopping préférées et la discipline financière).

La criticité présentée dans le tableau ci-après est une criticité résiduelle après prise en compte du niveau de maîtrise du risque, autrement dit de l'efficacité des mesures d'atténuation mises en œuvre pour en réduire l'impact ou la probabilité.

Le tableau indique aussi la tendance d'évolution du risque afin de refléter la variation de la criticité résiduelle par rapport à l'année précédente. Deux risques présentent une criticité résiduelle inférieure à celle de l'an passé :

- la sévérité du risque lié au changement climatique a été maintenue à un niveau « très élevé », mais les progrès réalisés dans la mise en œuvre d'Act4Good® ont permis de faire passer le niveau de contrôle

de « modéré » à « élevé », ce qui a abaissé la criticité résiduelle d'un cran, de « très élevée » à « élevée » (voir section 3.1.3.3 - « Changement climatique ») ; et

- le risque lié aux achats a été considéré comme plus faible en raison de la stabilisation des chaînes d'approvisionnement et des conditions économiques dans la période post-Covid-19, et du renforcement des mesures d'atténuation internes (voir section 3.1.3.7 - « Achats »).

La correspondance entre les risques majeurs et ceux identifiés dans le Rapport de durabilité est aussi mentionnée. Pour en savoir plus sur ces risques liés à la durabilité, consulter le chapitre 5 - « Etat de durabilité ».

Au moment de la rédaction du présent document, à partir des résultats de l'évaluation de risques effectuée au cours de l'exercice, Klépierre considère les risques ci-après comme les plus significatifs ; ils ne sont toutefois pas les seuls auxquels le Groupe doit faire face. Klépierre attire l'attention des investisseurs sur le fait que, en application de l'article 16 du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 et de ses textes d'application, et des Orientations sur les facteurs de risque dans le cadre du règlement « Prospectus » du 29 mars 2019 de l'Autorité européenne des marchés financiers, seuls les risques qui sont spécifiques au Groupe et qui sont les plus significatifs sont cités.

Catégories de risques	Principaux risques	Piliers stratégiques connexes*	Sous-sujets matériels du Rapport de durabilité (Chapitre 5)	Sévérité**	Criticité résiduelle***	Évolution de la criticité résiduelle
Risques liés au secteur d'activité	Attractivité des centres commerciaux		Contribution à l'économie locale et engagement en faveur des communautés locales Développement et promotion de services et de produits responsables	2		→
	Marché de l'investissement et valeur des actifs			2		→
Risques liés à la stratégie et au fonctionnement	Changement climatique		Adaptation au changement climatique Atténuation du changement climatique Consommation et production d'énergie	1		↘
	Augmentation du coût de la dette			2		→
	Sécurité et sûreté		Sûreté et sécurité dans les centres commerciaux	1		→
Risques liés à l'environnement des affaires	Gestion des talents		Formation et développement des compétences des salariés de Klépierre	2		→
	Achats			2		↘
	Fraude et corruption		Gouvernance et éthique des affaires	1		→
	Conformité aux normes et réglementations			2		→

* Piliers stratégiques de Klépierre :

** Sévérité = impact × probabilité

*** Criticité résiduelle = impact × probabilité × niveau de contrôle

Allocation de capital Discipline financière
 Act4Good® Être le centre commercial préféré

1 : très élevée, 2 : élevée, 3 : moyenne, 4 : faible

Faible Moyenne Élevée Très élevée

3.1.3 Principaux facteurs de risques

3.1.3.1 Attractivité des centres commerciaux

Criticité résiduelle 	Priorités stratégiques connexes 	Évolution de la criticité au regard de l'année précédente 
--	---	---

DESCRIPTION

L'activité de Klépierre est exposée à des facteurs macroéconomiques (croissance du PIB, évolution de la consommation des ménages, inflation, taux d'emploi...), à des facteurs locaux (évolution démographique, urbanisation, développement de la concurrence) ainsi qu'à des tendances de marché comme la montée du commerce électronique et l'évolution des attentes des parties prenantes (locataires, consommateurs, investisseurs) ou à la situation géopolitique.

Toute détérioration de ces conditions peut avoir un impact sur les opérations et les performances financières du Groupe, sur la valeur de ses actifs et sur ses investissements. Le Groupe estime que les grands centres commerciaux dans les grandes métropoles européennes sont particulièrement moins vulnérables à ces changements.

IMPACTS

Ce risque peut avoir pour conséquences :

- une diminution de la fréquentation et des revenus générés par les commerçants ;
- une pression sur le taux d'occupation due à une demande locative réduite ;
- une érosion de la rentabilité financière de Klépierre (défauts de paiements, baisse des loyers variables, demande accrue d'aides locatives temporaires) ;
- une perte de part de marché au profit de centres concurrents ou de modèles alternatifs de consommation ; et
- la nécessité d'investissements spécifiques pour moderniser les actifs et aligner l'offre avec les attentes des consommateurs (offre commerciale, expérience, développement durable) et des commerçants (nouveaux formats de magasins).

PRINCIPALES MESURES D'ATTÉNUATION

- Concentration du portefeuille autour d'actifs leaders dans les plus grandes métropoles d'Europe pour atténuer les risques de perte d'attractivité (70 actifs leaders dans 10 pays européens avec des locataires solides et divers). Les dix premiers locataires ne représentent que 12% du chiffre d'affaires de Klépierre. Les actifs de Klépierre sont principalement situés dans des centres urbains larges et dynamiques, ce qui les rend moins vulnérables aux ralentissements du marché.
- Enrichissement constant de l'offre commerciale et de services en introduisant des enseignes nouvelles, innovantes et attractives afin de préserver l'attractivité du centre commercial.
- Développement de segments différenciants tels que la restauration, le loisir et la santé, afin d'enrichir l'expérience des clients.
- Réalisation d'études de clientèle et de marché pour mieux comprendre les préférences des consommateurs européens et déploiement d'outils analytiques pour mieux qualifier les clients, afin d'adapter l'offre à la zone de chalandise.
- Mise en œuvre d'une stratégie globale de RSE à long terme, Act4Good®.
- Suivi régulier de la performance des actifs et mise à jour annuelle des plans d'affaires pluriannuels pour chaque actif.
- Indexation annuelle des loyers et signature de baux longs garantissant une forte prédictibilité des revenus du Groupe.
- Exécution de plans pluriannuels d'investissements (extensions, rénovations) pour régulièrement renforcer la position dominante des actifs au sein de leur zone de chalandise, gagner des parts de marché sur la concurrence en accompagnant le développement des enseignes et en améliorant l'expérience client.
- Surveillance de la situation financière des enseignes locomotives qui attirent un nombre important de visiteurs dans les centres commerciaux.

● En place ● En développement

3.

Risques et dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

Facteurs de risque

PRINCIPAUX INDICATEURS DE SUIVI

- Fréquentation mensuelle et annuelle dans les centres.
- Chiffres d'affaires réalisés par les enseignes.
- Taux d'effort des enseignes par magasin.
- Taux d'encaissement des loyers.
- Taux d'occupation physique et financier des centres.
- Nombre d'enseignes entrant en procédure de sauvegarde.
- *Net Promoter Score*, ou NPS, mesurant le niveau de recommandation des centres commerciaux par les visiteurs.

TENDANCES

Klépierre dispose des outils et des équipes pour adapter rapidement son offre et maintenir la compétitivité de ses actifs. L'évolution du risque est stable grâce aux mesures de maîtrise et à la diversification géographique et commerciale. Pour certains centres commerciaux situés en dehors des grandes zones urbaines, qui sont les plus exposés à une dégradation de la fréquentation et du mix d'enseignes, des politiques commerciales spécifiques de repositionnement sont mises en œuvre pour diminuer les impacts.

3.1.3.2 Marché de l'investissement et valeur des actifs

Criticité résiduelle	Priorités stratégiques connexes	Évolution de la criticité au regard de l'année précédente
		

DESCRIPTION

En tant que propriétaire d'actifs immobiliers, Klépierre est exposée à des risques de variation des valeurs d'actifs inscrites dans ses comptes consolidés à la « juste valeur ».

L'estimation ou les anticipations des investisseurs relatives à l'évolution future des revenus locatifs, à la disponibilité des financements, à l'attractivité relative de la classe d'actifs des centres commerciaux par rapport à d'autres types d'immeubles et à l'évolution des taux d'intérêt sont des paramètres pris en compte par les experts indépendants chargés de l'évaluation du patrimoine du Groupe. Ils tiennent également compte des transactions immobilières récentes et comparables pour déterminer la « juste valeur » des centres commerciaux du Groupe.

Le niveau d'activité du marché de l'investissement est de nature à limiter ou augmenter la capacité du Groupe à créer de la valeur à travers sa politique de rotation du capital (acquisitions et cessions d'actifs). La rentabilité de ces opérations est fonction de paramètres complexes à modéliser qui sont notamment le reflet de l'offre et de la demande, des conditions de marché, des régimes fiscaux en place ou du cadre réglementaire.

D'une manière générale, une baisse de l'attrait des investisseurs pour la classe d'actifs des centres commerciaux en fonction des éléments macro-économiques, des évolutions structurelles anticipées, ou de l'obsolescence commerciale ou environnementale de certains actifs peut engendrer une perte de valeur substantielle et d'importants surcoûts de repositionnement.

IMPACTS

Une dégradation persistante du marché de l'investissement aurait un impact négatif sur la valeur du patrimoine de Klépierre et donc sur son bilan. S'ensuivraient une hausse de son ratio d'endettement (*Loan-to-Value*) et une dégradation de son actif net réévalué (ANR) qui pourraient menacer ses notations financières, mettre en péril ses *covenants* bancaires et renchérir ses coûts de financement. Le résultat net du Groupe pourrait également diminuer. Ces évolutions entraveraient sa capacité à verser des dividendes dans des conditions optimales. Tous ces éléments se traduiraient vraisemblablement par une dégradation de la perception de la Société par les marchés financiers et par une baisse de son cours de bourse.

Pour plus d'informations concernant la sensibilité de l'évaluation du portefeuille immobilier de Klépierre aux fluctuations des principaux paramètres de marché utilisés par les évaluateurs externes du Groupe (dont le taux d'actualisation reflétant le niveau de risque incorporé dans les flux de trésorerie futurs des actifs et le taux de capitalisation de sortie), se référer à la section 2.2 « Croissance de la valeur du patrimoine ».

En outre, des décisions inappropriées en matière d'acquisition et de désinvestissement pourraient avoir un impact négatif sur la situation financière, les résultats d'exploitation et les perspectives de croissance du Groupe. Elles peuvent entraîner la perte d'opportunités, une détérioration des performances du Groupe ou des pertes de valeur. Des décisions inappropriées pourraient aussi inclure des litiges avec les acheteurs ou les vendeurs. Une stratégie d'optimisation du portefeuille fondée sur des critères inappropriés quant à la résilience des actifs détenus pourrait nuire à la performance à long terme du Groupe et donc à sa capitalisation boursière.

PRINCIPALES MESURES D'ATTÉNUATION

- Concentration du portefeuille sur les plus grands centres commerciaux, dans les zones de chalandise les plus dynamiques d'Europe et cession de la plupart des actifs qui ne répondent pas à ces critères.
- Maintien de performances opérationnelles parmi les meilleures du secteur, notamment caractérisées par un taux d'occupation élevé (96,5 % au 31 décembre 2024).
- Inclusion dans environ 95 % des contrats de location du Groupe d'un loyer minimum garanti, revalorisé chaque année de l'indexation, garantissant une visibilité élevée sur les flux de trésorerie.
- Maintien de la diversité géographique afin de lisser les effets d'un ralentissement de l'activité macro-économique locale.
- Organisation de campagnes d'évaluation semestrielles par des cabinets d'expertise indépendants pour évaluer les actifs et identifier rapidement les tendances émergentes du marché.
- Information du Comité d'audit après chaque campagne, des évaluations des actifs du Groupe et des facteurs affectant les valeurs.
- Application d'une discipline financière rigoureuse qui vise à financer les dividendes et les investissements, par le cash-flow opérationnel. Ainsi, le Groupe n'est pas dépendant des cessions d'actifs pour préserver la stabilité de son niveau d'endettement.
- Revues approfondies de tous les projets d'acquisition ou de cession d'actifs et appel à des conseillers spécialisés (avocats, notaires, banquiers, experts immobiliers, etc.) pour accompagner les processus de *due diligence*.
- Examen de tous les investissements ou désinvestissements par le Directoire et soumission à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance lorsque leur montant dépasse 25 millions d'euros.

● En place ● En développement

PRINCIPAUX INDICATEURS DE SUIVI DES RISQUES

- Valorisation du portefeuille :
 - évolution du taux sans risque de chaque pays où Klépierre est présente ;
 - analyse des taux de capitalisation pour les actifs comparables sur les principaux marchés européens, études de sensibilité ;
 - revue comparée des composantes de risques incluses dans les taux de d'actualisation et de capitalisation en fonction des actifs ;
 - croissance projetée des loyers sur 10 ans sur la base des valeurs locatives de marché estimées ;
 - proportion d'actifs répondant aux normes d'efficacité énergétique et ESG ; et
 - variation de la valeur du portefeuille et de l'actif net réévalué.
- Acquisitions et cessions :
 - volume des transactions : nombre et valeur des transactions d'investissement et de désinvestissement réalisées au cours d'une période donnée, indiquant l'activité du marché ;
 - plans d'affaires intégrant les principaux indicateurs financiers actuels et cibles, ainsi que les actions d'*asset management* et de commercialisation envisagées et leurs impacts opérationnels (taux d'occupation, taux de collecte des loyers...) ; et
 - liquidité des actifs : délai moyen de cession des actifs non essentiels ou peu performants, reflétant l'appétit du marché pour des types d'actifs spécifiques.

TENDANCES

Après cinq années de baisse consécutives, la valeur du patrimoine de Klépierre a augmenté de 4,1 % à périmètre constant en 2024 pour s'établir à 20,225 milliards d'euros. Cette augmentation est le résultat combiné d'un effet cash-flow positif, porté par la bonne dynamique opérationnelle, et d'un effet de marché légèrement négatif. Le rendement initial net EPRA moyen du portefeuille atteint 5,9 %, impliquant une prime de risque substantielle par rapport aux taux sans risque actuels.

En outre, les ratios d'endettement du Groupe se sont une nouvelle fois améliorés et figurent parmi les plus robustes du secteur (*Loan-to-Value* à 36,5 %), tandis que l'ANR a crû de 8,9 % sur un an. Le 27 mai 2024, Standard & Poor's a d'ailleurs confirmé la notation BBB+ et relevé sa perspective à « positive », tandis que Fitch lui attribue la note A-.

Sur la période, le Groupe est également parvenu à céder des actifs pour un montant total de 144 millions d'euros, au-dessus des valeurs d'expertise, et à réinvestir ces produits de cession dans deux acquisitions à haut rendement pour un montant total de 237 millions d'euros. La deuxième partie de l'année a cependant été caractérisée par un regain d'intérêt de la part des investisseurs pour les centres commerciaux qui pourrait se traduire par une hausse des prix.

À moyen terme, bien que les volumes d'investissement restent limités pour la classe d'actifs des centres commerciaux, les premières baisses de taux décidées par les banques centrales devraient permettre de réduire la volatilité de la valeur du portefeuille.

3.1.3.3 Changement climatique

Criticité résiduelle	Priorités stratégiques connexes	Évolution de la criticité au regard de l'année précédente
		

DESCRIPTION

Les centres commerciaux détenus et gérés par Klépierre sont exposés à deux principaux types de risques liés au changement climatique : les risques physiques et les risques de transition.

Les risques physiques incluent les phénomènes climatiques extrêmes, tels que les inondations, les vagues de chaleur, ou encore les tempêtes, qui peuvent endommager les infrastructures, perturber l'accès aux sites et affecter les opérations. Ces événements peuvent entraîner des coûts élevés pour la réparation des bâtiments et la gestion des sinistres.

Les risques de transition concernent quant à eux les changements dans les politiques environnementales, les attentes des consommateurs et des investisseurs ainsi que les évolutions technologiques en faveur de la transition écologique. Pour Klépierre, cela implique une adaptation aux nouvelles réglementations (par exemple, sur la performance énergétique des bâtiments), ainsi que la nécessité d'investir dans des solutions durables pour répondre aux exigences croissantes de durabilité.

Ces deux types de risques sont compris dans le risque « changement climatique » du présent document.

IMPACTS

Le changement climatique constitue un défi complexe pour Klépierre, avec des impacts significatifs sur plusieurs plans. Sur le plan physique, les événements climatiques extrêmes, tels que les inondations et les vagues de chaleur prolongées, augmentent les coûts d'exploitation et de maintenance, entraînent des dommages matériels et diminuent l'attractivité des centres pour les locataires. Ces perturbations peuvent également affecter les taux d'occupation et générer des primes d'assurance plus élevées ou des coûts de réparation importants.

Sur le plan réglementaire, l'accroissement des obligations (comme la taxonomie de l'Union européenne, la CSRD ou encore le décret tertiaire en France) impose d'importants efforts en matière d'actions entreprises, d'engagements, mais aussi de transparence et de publication. Le non-respect de ces exigences pourrait entraîner des sanctions, ternir la réputation du Groupe et restreindre l'accès aux financements verts.

Par ailleurs, les attentes des parties prenantes, incluant locataires, consommateurs, investisseurs et institutions financières, s'orientent vers des pratiques plus durables. L'absence de stratégies climatiques robustes pourrait ainsi nuire à la compétitivité, entraîner des pertes de parts de marché et augmenter les coûts, notamment avec la hausse du prix du carbone pour des matériaux.

PRINCIPALES MESURES D'ATTÉNUATION

- Intégration des enjeux climatiques et plus généralement de développement durable au cœur du modèle d'affaires de Klépierre (opérations, gouvernance, investissements...).
- Mise en œuvre d'Act4Good®, une stratégie RSE globale à long terme comprenant l'engagement du Groupe d'atteindre le net-zéro carbone (Scopes 1 & 2) en 2030, mais aussi intégrant la promotion d'un commerce durable, d'une contribution aux économies locales, et d'un engagement auprès des communautés.
- Mise en œuvre d'une stratégie bas carbone ambitieuse incluant une réduction de l'intensité énergétique du portefeuille, un approvisionnement en énergie verte, la production d'énergie renouvelable sur site, un portefeuille d'actifs 100 % certifié (BREEAM In-Use). Cette stratégie s'appuie notamment sur la fixation d'objectifs annuels spécifiques par actif, l'utilisation d'un outil digital de suivi des consommations, un pilotage mensuel, un partage de bonnes pratiques opérationnelles et l'intégration des dimensions énergétiques et carbone dans les plans d'investissement.
- Réalisation d'une étude d'exposition de l'intégralité du portefeuille aux risques climatiques (physiques et de transition) et mise en place du plan d'action par actif qui en découle, pour constituer le plan de transition du Groupe.
- Apport d'expertise aux commerçants pour qu'ils améliorent leurs pratiques et notamment un accompagnement dans la création de magasins bas carbone. Évaluation des politiques de durabilité de nos locataires et mise en œuvre d'un Pacte Vert dans nos baux.
- Installation d'unités de production d'énergie renouvelable sur sites (40 actifs équipés en 2030) permettant de réduire la dépendance du Groupe aux réseaux d'énergie.
- Déploiement généralisé des certifications développement durable de chacun des actifs, garantissant un niveau de performance élevé et dans la durée.
- Engagement de réduction des émissions de gaz à effet de serre indirectes et induites par les activités du Groupe, notamment celles provenant de la mobilité des visiteurs (déploiement des solutions de recharge pour véhicules électriques, infrastructures de mobilité douce, mesures d'incitations des visiteurs...).
- Conception des programmes d'assurance du Groupe pour (i) réduire significativement l'impact financier des sinistres associés à des catastrophes naturelles, des conditions météorologiques extrêmes ou des événements de pollution, et (ii) bénéficier de prestations de conseil visant à soutenir les actions de prévention et de gestion de crise du Groupe.
- Définition d'une stratégie visant à compenser les émissions de gaz à effet de serre résiduelles.

● En place ● En développement

PRINCIPAUX INDICATEURS DE SUIVI

- Intensité énergétique des actifs (consommation énergétique annuelle rapportée aux surfaces desservies par les équipements communs des centres commerciaux en kWh/m²).
- Coût de la consommation d'énergie.
- Proportion de la consommation d'énergie provenant de sources renouvelables.
- Intensité carbone des actifs (émissions de gaz à effet de serre, Scopes 1 & 2, des actifs, en kgCO₂e/m²).
- Bilan carbone complet du Groupe, sur l'intégralité des Scopes, selon la méthode du GHG Protocol.
- Pourcentage d'autoproduction (total de l'électricité renouvelable produite et consommée sur le site/consommation totale d'électricité pour les parties communes desservies).
- Pourcentage de centres disposant d'une certification BREEAM In-Use valide et niveau de certification obtenue.
- Pourcentage de nouveaux projets de développement/rénovation incluant des solutions à faibles émissions de carbone.

TENDANCES

Klépierre a renforcé sa réponse au changement climatique grâce à son initiative Act4Good®, visant une empreinte carbone nette nulle d'ici à 2030 (Scope 1 & 2) tout en répondant aux risques opérationnels et aux exigences réglementaires. La stratégie inclut un objectif de réduction de 17 % de l'intensité énergétique des centres commerciaux (en plus des 48 % déjà réalisés depuis 2013), un objectif de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre de 10 % (additionnels aux 84 % déjà réalisés depuis 2017), et l'équipement de 40 des centres commerciaux clés en unités de production d'énergie renouvelable sur site.

Cette stratégie d'atténuation est complétée d'une stratégie d'adaptation, réalisée à l'échelle de chaque actif, afin de renforcer la résilience globale du portefeuille aux risques physiques liés au changement climatique. Klépierre privilégie également des méthodes de construction bas carbone, encourage le recyclage des déchets et collabore avec les locataires et les consommateurs pour créer des espaces commerciaux durables. En intégrant la résilience climatique, les principes d'économie circulaire et l'engagement des parties prenantes, l'entreprise se positionne comme un leader de l'immobilier durable, tout en atténuant les risques environnementaux et en créant une valeur à long terme.

Le 17 octobre 2024, des inondations causées par des pluies torrentielles et une crue fluviale, aussi soudaine qu'exceptionnelle, ont contraint les boutiques et l'hypermarché de Givors 2 Vallées, envahis par les eaux et la boue, à fermer leurs portes. La zone commerciale a subi d'importants dégâts. Si la majeure partie de la galerie marchande a pu rouvrir dès le 22 novembre dernier, grâce à la mobilisation des prestataires et des équipes de Klépierre, la reprise complète des activités n'a été possible qu'en février 2025.

Cet événement a confirmé que le risque d'inondation est celui auquel le portefeuille du Groupe est le plus exposé. Aussi le Groupe a-t-il décidé de revoir les plans de continuité de l'ensemble de son portefeuille en 2025 et de renforcer le système d'alerte dans ses outils en déployant un plan de continuité d'activité qui permet de décliner des réponses opérationnelles pour chacune des situations relatives aux risques climatiques.

3.1.3.4 Augmentation du coût de la dette

Criticité résiduelle	Priorités stratégiques connexes	Évolution de la criticité au regard de l'année précédente
		

DESCRIPTION

Klépierre exerce une activité d'investissement immobilier qui, par nature, nécessite des ressources financières importantes, que ce soit sous forme de fonds propres ou de dette. L'accès à ces capitaux à un coût mesuré par rapport à la rentabilité de ses actifs est essentiel pour maintenir la pérennité du Groupe.

Un renchérissement incontrôlé de sa dette pourrait ainsi remettre en cause la rentabilité de Klépierre, notamment si le coût de sa dette venait à dépasser le rendement de son portefeuille immobilier. Ce risque serait principalement issu d'une dégradation des conditions de refinancement de la dette du Groupe liée à des facteurs externes tels que l'augmentation des taux d'intérêt, ou à des facteurs plus spécifiques comme l'évolution des *spreads* de crédit du Groupe. D'une manière générale, Klépierre peut être exposée aux chocs économiques et aux fluctuations des marchés financiers. Ainsi, une restriction de l'accès au marché de l'endettement, un durcissement des conditions de crédit, une crise de liquidité ou un ralentissement économique général sont autant de facteurs qui peuvent avoir un impact significatif sur la capacité de Klépierre à refinancer ses dettes lorsqu'elles arrivent à échéance.

Dans ce contexte, le Groupe s'efforce de lisser à travers le temps le renouvellement de sa dette et de maintenir une maturité moyenne longue. Ainsi, le Groupe fait en sorte que les montants à refinancer chaque année ne dépassent pas 15 % du montant total de sa dette. Le Groupe cherche également à rendre insensible aux variations de taux d'intérêt une part importante de sa dette à moyen terme par la souscription d'emprunts à taux fixe ou d'instruments dérivés permettant de transformer sa dette à taux variable en dette à taux fixe. Enfin, Klépierre assure une communication régulière auprès des investisseurs obligataires, des banques et des agences de notation, afin que ceux-ci aient la meilleure compréhension possible de ses activités et de sa stratégie.

IMPACTS

L'augmentation du coût de la dette pose plusieurs difficultés au Groupe. Elle peut tout d'abord affecter durablement sa rentabilité en réduisant d'autant son cash-flow libre. Cela pourrait en outre affecter sa solvabilité et ainsi limiter ses capacités de refinancement et son accès à de nouvelles sources de financement. Le Groupe peut ainsi être confronté à des conditions de prêt plus strictes si les prêteurs pratiquent des taux d'intérêt plus élevés, imposent des conditions de crédit restrictives ou exigent des garanties supplémentaires. Il peut également devenir plus difficile de rembourser la dette existante, ce qui génère des tensions financières, un risque accru de défaut et une dégradation potentielle de la notation de crédit. Cet obstacle à l'obtention de capitaux peut entraver les possibilités de croissance du Groupe et compromettre sa compétitivité sur le marché. La capacité du Groupe à se développer ou à poursuivre son activité pourrait être ainsi remise en question.

D'autre part, outre les clauses habituelles, les contrats de crédit de Klépierre contiennent des clauses imposant au Groupe un niveau minimum de couverture de ses frais financiers par son excédent brut d'exploitation. Si Klépierre ne respectait pas cet engagement financier et ne parvenait pas à remédier à cette situation dans le délai contractuellement prévu, les prêteurs pourraient exiger le remboursement anticipé de l'emprunt considéré, ce qui pourrait s'étendre à l'ensemble de la dette du Groupe *via* l'exercice de clauses de défaut croisé. La vente forcée d'actifs pour rembourser sa dette pourrait également affecter les résultats du Groupe et la valeur de ses actifs. En outre, un coût de la dette plus élevé peut envoyer aux investisseurs des signaux négatifs sur la santé financière et le potentiel de croissance du Groupe, ce qui peut grever la confiance des investisseurs et entraîner une baisse du prix et une volatilité accrue des actions.

Enfin, une dégradation de la situation macroéconomique, la mise en place ou le maintien de politiques restrictives par les banques centrales, ainsi que les fluctuations de la notation du Groupe peuvent intensifier ces défis. Ces facteurs externes peuvent aggraver les difficultés de financement du Groupe et avoir un impact sur sa capacité à maintenir une notation de crédit « *investment grade* » entraînant ainsi une hausse du coût de sa dette.

PRINCIPALES MESURES D'ATTÉNUATION

- Pilotage et contrôle de l'utilisation de l'effet de levier pour préserver la solidité financière du Groupe.
- Évaluation de l'impact des décisions d'investissement, de désinvestissement et de restructuration financière sur le levier financier et sur les principaux indicateurs des agences de notation.
- Mise en œuvre d'une politique de financement claire et stable pour conserver de solides notations de crédit et un bon accès aux capitaux et aux liquidités.
- Diversification du portefeuille de dettes avec des échéances variées et des contreparties de crédit et une limitation des échéances de dettes annuelles à un maximum de 15 % de la dette totale.
- Maintien d'un niveau de liquidité suffisant pour faire face aux engagements financiers en période de volatilité des marchés ou de hausse des coûts.
- Conservation d'une position de trésorerie couvrant tous les décaissements des six prochains mois à la fin de chaque semestre.
- Refinancement de lignes de crédit engagées au moins un an à l'avance.
- Maintien d'un ratio de couverture des taux d'intérêt élevé à moyen terme.
- Mise en œuvre de stratégies de couverture pour atténuer les risques excessifs de marché.
- Évaluation régulière de l'impact des variations des taux d'intérêt sur le coût de la dette.

● En place ● En développement

PRINCIPAUX INDICATEURS DE SUIVI

- Notations de crédit du Groupe.
- Ratio dette nette/EBE.
- Ratio *Loan-to-Value*.
- Couverture des frais financiers par l'EBE.
- Ventilation des sources d'endettement.
- Échéancier de la dette.
- Maturité moyenne pondérée de la dette.
- Ratio de couverture des liquidités.
- Durée résiduelle moyenne des lignes de crédit.
- Analyse de sensibilité des variations des taux d'intérêt sur le coût de la dette.

TENDANCES

En 2024, Klépierre a évolué dans un environnement économique et financier en nette amélioration. Au cours de l'exercice, les principales banques centrales ont commencé d'assouplir leurs politiques monétaires. Cela a permis aux taux d'intérêt de baisser significativement. Cette baisse ainsi que la stabilisation, voire la légère augmentation, des valeurs immobilières ont rassuré les investisseurs quant à la solidité du secteur immobilier. En outre, les bonnes performances opérationnelles des acteurs de l'immobilier commercial, publiées tout au long de l'exercice, ont renforcé ce sentiment. L'ensemble de ces facteurs a entraîné une demande accrue pour le secteur immobilier sur l'ensemble des marchés de financement (action, obligataire et bancaire) accompagnée d'une amélioration très significative des conditions de financement. Plus spécifiquement, les bonnes performances opérationnelles du Groupe ainsi qu'une politique financière prudente ont permis d'améliorer encore davantage les ratios financiers de Klépierre et de limiter considérablement la hausse du coût moyen de la dette qui s'établissait à 1,7 % au 31 décembre 2024 (contre 1,5 % au 31 décembre 2023). Cette évolution favorable a été reconnue par les agences de notation, conduisant notamment à une révision positive de la perspective de la note de Klépierre chez Standard & Poor's. Dans ce contexte favorable, le coût marginal de la dette de Klépierre a significativement diminué.

3.1.3.5 Sûreté et sécurité

Criticité résiduelle	Priorités stratégiques connexes	Évolution de la criticité au regard de l'année précédente
		

DESCRIPTION

Les centres commerciaux sont des établissements recevant du public et leur fréquentation élevée rend le Groupe sensible aux possibles incidents du quotidien. Ces incidents peuvent être d'ordre sécuritaire comprenant les vols, les actes de vandalisme, les délits et toute menace potentielle à la tranquillité. Ils peuvent aussi être de nature involontaire tels que les accidents, les dommages structurels ou encore les risques d'incendie ou sanitaires.

De tels incidents affectent non seulement la sécurité des visiteurs des centres commerciaux et des personnels travaillant sur site, mais peuvent aussi engendrer des perturbations opérationnelles, des pertes financières, des dommages matériels, une atteinte à la réputation et d'éventuelles actions en justice.

IMPACTS

Le non-respect des réglementations en matière de santé et de sécurité visant à garantir la protection des personnes, des biens et des opérations peut entraîner des poursuites judiciaires ou des sanctions pour non-respect ou négligence. Les enseignes peuvent avoir des inquiétudes quant à leur sécurité, ce qui peut conduire à des litiges commerciaux.

Les visiteurs pourraient ne plus se sentir en sécurité dans les centres commerciaux, ce qui entraînerait une baisse de la fréquentation. L'impact pour les locataires se traduirait par une baisse de leurs ventes et des difficultés à rassurer leurs équipes.

La fermeture d'un centre commercial, même temporaire, due à un incident majeur en lien avec la sécurité, la sûreté, ou la santé, peut affecter son attractivité vis-à-vis des enseignes et des visiteurs.

Les risques liés à l'incendie et à la sécurité structurelle peuvent se traduire par des blessures graves et des dommages aux biens. Cela entraînerait un risque d'image pour le Groupe et des coûts de réparation et de remplacement d'équipements, des frais juridiques et la perte de revenus locatifs.

Une augmentation des primes d'assurance peut également survenir à la suite d'incidents. Les contrats d'assurance peuvent inclure des limitations ou des exclusions, ce qui pourrait entraîner des pertes financières accrues.

Les centres commerciaux de Klépierre sont potentiellement exposés à des risques externes liés à leur implantation géographique ainsi qu'à leur notoriété. Les risques peuvent avoir une origine sociétale, se traduisant par des revendications pouvant prendre la forme d'occupations, de manifestations ou d'actions de blocage qui peuvent avoir des impacts sur la libre circulation des clients et sur l'activité commerciale, et également menacer la conduite des opérations. D'autres risques liés au contexte géopolitique pourraient se traduire dans les centres par des actions violentes, mettant en danger la vie des collaborateurs et des clients.

PRINCIPALES MESURES D'ATTÉNUATION

- Adoption d'une politique de santé, de sûreté et de sécurité à l'échelle du Groupe, complétée par des procédures opérationnelles normalisées (*Standard Operating Procedures*, ou SOP) régulièrement révisées et mises à jour sur la base du retour d'information.
- Emploi d'effectifs permanents dédiés à la sécurité et à la sûreté dans les centres commerciaux.
- Formation initiale et continue des équipes de sécurité, de la Direction et des locataires aux protocoles de sécurité.
- Audit de la structure des bâtiments par une tierce partie avec des inspections sur place tous les cinq ans
- Révision régulière des dispositifs de lutte contre les incendies (*sprinklers*, systèmes de détection, d'alarme et d'extinction...).
- Mise en œuvre de protocoles dédiés à la protection des centres commerciaux (anti-béliers, contrôle d'accès, surveillance filmée, anti-intrusion) qui permettent de garantir une protection optimale.
- Contrôle du respect des règles de sécurité par les locataires et les prestataires sur site.
- Réalisation systématique d'études d'ingénierie structurelle avant toute rénovation de centre commercial pour en évaluer l'impact sur sa structure.
- Mise en place d'une procédure systématique de contrôle de niveau 2 par des équipes internes ou externes.
- Organisation d'exercices réguliers d'évacuation d'urgence et exercices antiterroristes ou anti-émeutes à grande échelle.
- Existence d'une Direction en charge de la sûreté et de la sécurité des personnes à l'échelle du Groupe qui concourt à l'élaboration de règles et de stratégies visant à assurer la protection des personnes et des biens.
- Suivi de l'application de procédures internes et des obligations réglementaires via un outil informatique interne (Komply).
- Suivi des diagnostics environnementaux (plomb, amiante, pollution...) et des certifications de performance environnementale du patrimoine (BREEAM In-Use).
- Certification du système de gestion de la santé et de la sécurité selon la norme ISO 45001.
- Certification du système de gestion de la sécurité incendie accrédité selon la norme BS 9997.

● En place ● En développement

PRINCIPAUX INDICATEURS DE SUIVI

- Structure des bâtiments.
 - Nombre d'audits de structure pour respecter la fréquence quinquennale fixée par le Groupe.
 - Nombre de réserves identifiées lors des audits.
 - Pourcentage de zones inspectées.
 - Pourcentage de projets de rénovation comprenant une étude de l'impact structurel.
- Visites de conformité réglementaire de niveau 2.
 - Nombre de visites ne respectant pas la fréquence semestrielle fixée par le Groupe.
 - Pourcentage de conformité réglementaire.
- Taux de conformité aux procédures opérationnelles normalisées (SOP).
- Nombre et évolution des incidents de sécurité et de sûreté.
- Évaluation des risques en matière de santé et de sécurité et suivi des accidents du travail.

TENDANCES

Dans un contexte socio-économique en constante évolution, la maîtrise des enjeux de sécurité et de sûreté au sein de nos centres commerciaux est primordiale. Par ailleurs, la fragmentation accrue des sociétés, marquée par une recrudescence des protestations sociales, des risques accrus de troubles à l'ordre public et des violences ciblées, complexifie davantage la gestion de ces environnements.

Cette conjoncture exige une approche intégrée et proactive, combinant prévention, adaptation et résilience pour assurer la sécurité des personnes, des biens et de l'activité économique.

En plus, au travers d'une veille des risques émergents qui pourraient constituer une menace pour la sécurité de nos clients et de nos employés, Klépierre adapte et renforce régulièrement ses dispositifs.

Les nouvelles directives européennes imposent des exigences renforcées en matière de résistance des bâtiments, notamment contre les risques tels que les incendies et les séismes, particulièrement dans les zones sensibles. Les matériaux utilisés doivent désormais répondre à des normes plus strictes, réduisant les risques de propagation des incendies et de défaillances structurelles. Par ailleurs, les obligations de maintenance s'intensifient, avec une multiplication des contrôles périodiques sur les installations techniques comme les ascenseurs, les systèmes de climatisation et les équipements électriques. Une attention particulière est portée à la conformité des systèmes de sécurité incendie, tels que les *sprinklers*, les détecteurs de fumée et les alarmes, afin d'assurer une sécurité optimale pour les occupants et les biens.

3.1.3.6 Gestion des talents

Criticité résiduelle	Priorités stratégiques connexes	Évolution de la criticité au regard de l'année précédente :
		

DESCRIPTION

Les collaborateurs du Groupe possèdent des compétences, un potentiel et des personnalités qui, ensemble, constituent un capital humain devant être préservé, développé et enrichi. Différents facteurs peuvent entamer ce capital, comme des pratiques de recrutement inadéquates, une mauvaise sélection des candidats, un investissement insuffisant dans la formation des collaborateurs, une absence d'évolution professionnelle, un leadership inefficace, une absence de plans de succession adaptés, une absence de valorisation de l'engagement des collaborateurs ou un manque d'adéquation entre les compétences et les objectifs de l'organisation.

Un processus efficace de gestion des talents est donc essentiel pour préserver le capital humain du Groupe, faute de quoi la capacité de l'organisation à identifier, attirer, développer et fidéliser les meilleurs talents, et à posséder une main-d'œuvre compétente peut être compromise. Du fait de ces éléments, il serait difficile de faire progresser l'organisation et d'atteindre les objectifs commerciaux et stratégiques du Groupe.

IMPACTS

Une gestion inefficace des talents peut engendrer de nombreux défis pour le Groupe. Un taux de rotation du personnel trop élevé traduit ainsi un nombre important de départs de collaborateurs, qui entraîne une perte de connaissance, une baisse de productivité et un renchérissement des coûts de recrutement.

La productivité et les performances pâtissent également de l'absence d'une gestion et d'un développement efficaces des collaborateurs, ce qui entraîne des difficultés pour concrétiser les objectifs stratégiques et de croissance. Il peut alors devenir difficile d'attirer les meilleures compétences, car les candidats potentiels hésitent à rejoindre une organisation qui ne met pas l'accent sur le développement professionnel et sur un environnement de travail positif, inclusif et prenant en compte les enjeux de développement durable. En outre, une gestion inefficace des talents inhibe l'identification et le développement des futurs dirigeants, ce qui crée un déficit de leadership et freine les initiatives stratégiques.

Enfin, une bonne gestion des talents permet de mieux identifier les risques en termes de départ et de mettre en place des mesures correctives, ainsi que de mieux préparer les options de succession là où elles ne sont pas identifiées.

PRINCIPALES MESURES D'ATTÉNUATION

- Développement de la marque employeur du Groupe autour de ses quatre valeurs : « Commit », « Develop », « Explore » et « Care ».
- Définition d'un modèle de compétences pour un leadership efficace servant de base à un programme de formation et de développement étendu progressivement aux différents niveaux d'encadrement.
- Mise en œuvre d'un programme structuré d'identification et de développement des compétences.
- Promotion de la diversité, en favorisant un environnement qui valorise des perspectives et des expériences différentes en phase avec l'évolution du marché.
- Élaboration de plans de succession pour les postes clés afin d'anticiper et d'assurer des transitions réussies.
- Maintien d'un système intégré de gestion des ressources humaines (« Purple »), conçu pour couvrir les principaux processus RH.
- Alignement des objectifs individuels des collaborateurs sur ceux du Groupe.
- Mise en œuvre de processus de recrutement harmonisés et non discriminatoires.
- Suivi des performances individuelles des collaborateurs et des opportunités de développement et d'évolution de carrière.
- Conduite tous les deux ans d'une enquête d'engagement détaillée à l'échelle du Groupe et définition d'un plan d'action pour optimiser le niveau d'engagement des collaborateurs.
- Application d'un modèle de rémunération destiné à attirer et fidéliser les collaborateurs.
- Benchmark annuel des salaires et révision régulière des avantages sociaux afin de garantir la compétitivité des offres en matière de rémunération et d'avantages.
- Offre de formations internes et externes par Klépierre University visant à développer les compétences clés et à offrir aux collaborateurs l'opportunité de construire des carrières diversifiées.

● En place ● En développement

PRINCIPAUX INDICATEURS DE SUIVI

- Taux de rotation du personnel.
- Taux de mobilité interne.
- Taux de promotion.
- Taux d'accès à la formation.
- Nombre d'heures de formation par collaborateur.
- Score d'engagement.
- Taux de la population managériale incluse dans la revue annuelle des talents.
- Répartition entre les hommes et les femmes par niveau de management.
- Écart de salaire entre les hommes et les femmes à travail égal.
- Coût d'acquisition des talents.
- Taux d'accomplissement de l'évaluation annuelle.

TENDANCES

En 2024, alors que le taux de chômage en Europe est assez faible, la gestion du personnel demeure un enjeu clé pour Klépierre face à la concurrence persistante pour attirer des candidats sur un marché de niche et à l'évolution des compétences nécessaires dans un secteur en transformation. Parallèlement, les collaborateurs accordent une attention croissante à l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, aux enjeux de développement durable et à la possibilité d'évoluer vers des carrières variées. Il est donc crucial pour le Groupe de promouvoir une marque employeur forte et attrayante, de proposer des parcours de développement intéressants et d'adopter des politiques adaptées (flexibilité, rémunération, diversité et équité, etc.). L'identification et le développement des talents au travers de processus structurés, ainsi que la mise en œuvre de plans d'actions ciblés pour renforcer l'engagement, permettront au Groupe de mieux relever ses défis et de soutenir sa croissance ainsi que ses priorités stratégiques.

3.1.3.7 Achats

Criticité résiduelle 	Priorités stratégiques connexes 	Évolution de la criticité au regard de l'année précédente : 
--	---	---

DESCRIPTION

L'activité du Groupe repose sur la gestion opérationnelle, la maintenance et le développement de centres commerciaux, nécessitant des achats importants de services d'entretien des bâtiments et des équipements techniques (chauffage, ventilation et climatisation, électricité, ascenseurs, étanchéité...) et le recours à des prestataires externes pour assurer notamment la sécurité, le nettoyage et les diverses prestations nécessaires à l'accueil du public.

Klépierre est exposée à deux principales catégories de risques :

- la dépendance à des prestataires : certains services critiques peuvent être assurés par un nombre restreint de fournisseurs spécialisés. Toute défaillance, toute rupture contractuelle ou tout problème d'approvisionnement avec ces partenaires pourrait limiter la flexibilité opérationnelle et affecter le bon fonctionnement des centres commerciaux ; et
- l'inflation : la hausse des coûts des matériaux de construction, des pièces détachées, de l'énergie et des services peut significativement alourdir les charges notamment opérationnelles, en particulier dans un contexte de volatilité économique, de tensions géopolitiques ou de pression accrue sur les chaînes d'approvisionnement mondiales.

IMPACTS

Ces risques peuvent avoir pour conséquences :

- une hausse des dépenses excédant les budgets prévisionnels ;
- des retards dans l'exécution des travaux ou une qualité insuffisante des services de maintenance des équipements affectant leur bon fonctionnement ;
- une dégradation de l'expérience client (espaces insuffisamment entretenus, insécurité...); et
- une diminution de la capacité de l'entreprise à investir ou à refacturer certains coûts à ses locataires et donc une baisse des loyers nets.

PRINCIPALES MESURES D'ATTÉNUATION

- Déploiement d'une politique d'achat Groupe
 - Harmonisation des processus d'achat : adoption d'un cadre standardisé au niveau de l'ensemble des entités du Groupe pour garantir une cohérence dans les décisions d'achat et réduire les écarts de performance.
 - Mise en concurrence systématique des fournisseurs : introduction d'une règle commune de mise en concurrence obligatoire pour maximiser les gains économiques et la qualité des prestations.
 - Formation des employés : sensibilisation et formation continue des collaborateurs à la politique d'achat Groupe pour garantir l'application rigoureuse des procédures et minimiser les écarts de conformité.
- Tenue de comités des achats chargés d'identifier les leviers d'économie, de prioriser les appels d'offres et de valider les décisions d'achat.
- Adoption de standards opérationnels pour les équipements et les contrats de maintenance.
 - Uniformisation des standards techniques : déploiement de standards communs au niveau du Groupe pour la sélection des équipements et la négociation des contrats de maintenance, garantissant une homogénéité des prestations et une maîtrise des coûts.
 - Suivi actif des contrats : négociation de contrats-cadres incluant des clauses d'indexation et de limitation de l'impact de l'inflation sur les services et matériaux critiques.
- Optimisation des consommations énergétiques.
 - Réduction des consommations : mise en œuvre de programmes ambitieux visant à réduire la consommation énergétique des centres commerciaux.
 - Diversification des sources d'énergie : installation de panneaux solaires et exploration de solutions énergétiques renouvelables pour renforcer l'autonomie énergétique des sites et réduire les coûts.
 - Test de solution de gestion de l'énergie par Intelligence artificielle.
- Évaluation régulière des fournisseurs selon des critères précis incluant la stabilité financière, la réputation et l'intégrité, la qualité des prestations et le niveau de dépendance vis-à-vis de Klépierre.
- Mise en place d'un outil achat digitalisé.
 - Centralisation des processus d'achat : déploiement d'une plateforme numérique unique pour standardiser et centraliser toutes les opérations liées aux achats à l'échelle du Groupe.
 - Automatisation des appels d'offres : intégration de fonctionnalités permettant de gérer automatiquement les appels d'offres, y compris la mise en concurrence des fournisseurs et la comparaison des offres selon des critères prédéfinis.
 - Suivi des engagements financiers : suivi en temps réel des commandes, contrats, et dépenses engagées par rapport aux budgets.
 - Évaluation des fournisseurs.
 - Amélioration de la traçabilité : conservation d'un historique complet des transactions, appels d'offres et décisions.

● En place ● En développement

PRINCIPAUX INDICATEURS DE SUIVI

- Part du montant des dépenses couvert par des contrats d'achat pluriannuels.
- Montant des économies identifiées par le Comité des achats.
- Taux de dépassement par rapport au budget d'achat du Groupe.
- Taux de couverture des collaborateurs formés à la nouvelle politique d'achat.
- Nombre de fournisseurs évalués annuellement (intégrité, stabilité financière, qualité et niveau de dépendance).

TENDANCES

La criticité du risque lié à la gestion des prestataires stratégiques et à l'inflation des coûts est en baisse, grâce aux mesures structurantes déployées par le Groupe. La création d'un département Achat Groupe et l'adoption d'une politique d'achat harmonisée au sein de toutes les filiales ont renforcé le cadre opérationnel des processus d'achat, favorisant une plus grande cohérence et une meilleure gestion des approvisionnements.

Le déploiement de standards techniques, comme celui des liaisons verticales (escalators, ascenseurs), a introduit une approche de maintenance prédictive en remplacement de la maintenance corrective, permettant d'optimiser la durée de vie des équipements et de réduire les dépenses liées à des pannes. De plus, la négociation de contrats-cadres dans certains pays, notamment pour des projets tels que le remplacement des *sprinklers*, a permis des économies significatives dans les catégories d'achat concernées.

Le Groupe poursuit l'harmonisation de ses standards d'achat, une initiative qui renforce les synergies entre les entités, promeut le partage des meilleures pratiques et soutient un plan structuré d'amélioration continue. Cette démarche inclut également une stricte conformité aux réglementations et normes en vigueur, en cohérence avec les objectifs opérationnels, financiers et de durabilité du Groupe.

Par ailleurs, la feuille de route définie prévoit :

- la mise en place d'une nomenclature simplifiée des catégories d'achat, qui facilite la comparaison, améliore l'efficacité et renforce la transparence des pratiques ;
- une redéfinition précise des processus et procédures en vigueur ; et
- le déploiement d'un outil d'achat performant, permettant une meilleure centralisation et automatisation.

3.1.3.8 Fraude et corruption

Criticité résiduelle 	Priorités stratégiques connexes 	Évolution de la criticité au regard de l'année précédente : 
--	---	---

DESCRIPTION

Le risque de fraude et de corruption est lié à la possibilité que des individus aient des comportements malhonnêtes ou contraires à l'éthique.

La fraude interne désigne les activités trompeuses et malhonnêtes réalisées par des individus au sein du Groupe, généralement des collaborateurs, dans le but de détourner ses ressources ou de falsifier ses documents à des fins personnelles. La fraude externe comprend tout acte illégal commis par des individus ou des entités extérieures au Groupe, visant à obtenir un gain financier ou à causer un préjudice financier au Groupe ou à ses représentant ; elle est caractérisée par une tromperie intentionnelle, de fausses déclarations, une dissimulation ou un abus de confiance.

La corruption quant à elle peut se définir comme l'usage d'un pouvoir ou d'une influence contraire à la loi ou à l'éthique dans le but d'obtenir des avantages indus.

Ce risque découle de facteurs tels que la faiblesse de la sécurité, l'insuffisance des contrôles, la séparation inadéquate des tâches ou l'absence de processus d'évaluation des partenaires commerciaux. Il est accru dans le cas des transactions complexes, avec des vulnérabilités telles qu'une mauvaise gestion des accès informatiques, des logiciels obsolètes et des tactiques d'ingénierie sociale. Une sensibilisation et une formation insuffisantes des collaborateurs et l'absence de mesures visant à identifier les menaces internes et externes peuvent également contribuer à ce risque.

IMPACTS

La fraude et la corruption peuvent occasionner des pertes considérables et avoir un impact sur la rentabilité, la trésorerie, le cours de l'action et la stabilité financière globale. En outre, elles peuvent nuire à la réputation, susciter des inquiétudes quant à la capacité du Groupe à protéger les informations et à effectuer des transactions sécurisées, éroder la confiance et porter atteinte à la fidélisation des locataires, des clients et des investisseurs. Les enquêtes menées à la suite de tels incidents perturbent les activités commerciales et peuvent retarder ou entraver la réalisation des objectifs du Groupe. Ces problèmes peuvent également donner lieu à des poursuites judiciaires, des amendes, des peines d'emprisonnement, des sanctions réglementaires et une surveillance accrue des régulateurs, en particulier dans le cadre de la loi dite « Sapin II » en France et de lois similaires dans les pays où Klépierre exerce ses activités.

PRINCIPALES MESURES D'ATTÉNUATION

- Adoption d'un Code de conduite, disponible en 10 langues, et de procédures spécifiques relayés vers les collaborateurs *via* des communications officielles du Président du Directoire, du Directeur de la conformité du Groupe et des Directeurs de pays et une publication sur les sites internet et intranet de Klépierre.
- Mise en place d'un réseau de responsables locaux de conformité dans les pays et d'un Comité éthique et conformité au niveau Groupe.
- Sensibilisation régulière des collaborateurs aux risques de fraude et de corruption, ainsi qu'à l'importance de signaler les activités suspectes.
- Création de modules de formation venant compléter des formations existantes sur la lutte contre la corruption et les risques spécifiques au secteur immobilier, avec des contenus avancés pour les collaborateurs dits « exposés ».
- Existence d'un dispositif d'évaluation de l'intégrité des tiers intégré dans les processus opérationnels de signature et de gestion des baux.
- Renforcement des clauses contractuelles pour promouvoir les principes éthiques dans la conduite des affaires auprès de nos co-contractants (fournisseurs, prestataires, locataires...).
- Respect de règles spécifiques pour les domaines sensibles (comptes bancaires, coordonnées bancaires des fournisseurs, signataires des paiements, etc.).
- Renforcement des contrôles internes incluant la séparation des tâches (processus d'autorisation et de vérification à plusieurs niveaux pour les transactions financières) et la réalisation d'audits réguliers (notamment sur les processus d'achat et de paiement).
- Mise en œuvre de campagnes de contrôle interne de niveau 2 sur des processus liés au dispositif anti-corruption (comme les cadeaux et invitations, les conflits d'intérêts et les opérations de dons, mécénat et parrainage).
- Maintien d'un dispositif d'alerte confidentiel, sécurisé et accessible à tous les collaborateurs et parties prenantes externes, permettant de signaler des faits sans crainte de représailles.
- Élaboration d'une procédure Groupe sur les enquêtes internes pour renforcer la rigueur, la transparence et le respect des délais légaux en la matière.
- Mise en place d'un registre des sanctions disciplinaires.

● En place ● En développement

PRINCIPAUX INDICATEURS DE SUIVI

- Formation et sensibilisation.
 - Pourcentage de collaborateurs du Groupe ayant suivi les programmes de formation obligatoires en matière d'éthique et de conformité.
 - Pourcentage de collaborateurs exposés ayant suivi des formations spécifiques.
 - Nombre de collaborateurs ayant confirmé leur adhésion au Code de conduite.
- Signalement d'incidents.
 - Nombre d'alertes remontées *via* le dispositif d'alerte.
 - Nombre de cas avérés de violation du Code de conduite et des règles de l'entreprise.
 - Nombre de sanctions de collaborateurs en raison de violations des règles et des principes éthiques.
 - Nombre d'enquêtes externes par des autorités réglementaires ou des organismes chargés de l'application de la loi en réponse à des allégations de fraude ou de corruption impliquant l'organisation.
- Contrôle des transactions et des processus.
 - Niveau 1
 - Nombre de transactions inhabituelles ou non autorisées identifiées (p. ex. doubles paiements, achats non autorisés ou notes de frais irrégulières).
 - Nombre de divergences ou d'irrégularités inexplicables dans les documents financiers.
 - Niveau 2
 - Nombre de contrôles de second niveau déficients liés à la fraude et à la corruption, et nombre de ces constatations faisant l'objet d'un plan d'action.
 - Taux de contrôles testés et jugés satisfaisants dans le cadre de la campagne de contrôle interne de second niveau sur les processus comptables et financiers.
 - Taux de contrôles dont l'évaluation réalisée par les pays correspond aux résultats des tests.
 - Niveau 3
 - Nombre de réserves et limitations dans les rapports des auditeurs externes.

TENDANCES

Les risques de fraude et de corruption demeurent des enjeux majeurs pour Klépierre, influencés par l'évolution du cadre réglementaire, la digitalisation des opérations et les attentes accrues des parties prenantes. Des régulations telles que la directive européenne sur la protection des lanceurs d'alerte et des lois renforcées en matière de sanctions internationales, de lutte contre le blanchiment d'argent et la corruption imposent des exigences croissantes en termes de transparence et de conformité, nécessitant des structures de gouvernance robustes et une gestion proactive des risques.

En 2024, le risque inhérent de fraude demeure très fort en raison principalement des menaces externes dont l'occurrence n'a pas diminué et dont l'impact potentiel est très élevé. La mise en œuvre du contrôle interne finance, les formations des collaborateurs au risque de fraude et le signalement des tentatives de fraude constituent de premières mesures d'atténuation du risque (voir section 3.2.2.2 « Contrôles transverses »).

En outre, les progrès dans le déploiement de la fonction de conformité du Groupe depuis 2022 ont permis de renforcer la gouvernance et le pilotage du dispositif anti-corruption (voir section 3.2.3 « Dispositif d'éthique et de conformité »). L'évaluation de l'efficacité du contrôle interne dans ce domaine à partir de 2025 permettra de revoir le niveau de criticité résiduelle de ce risque.

3.1.3.9 Conformité aux normes et aux réglementations

Criticité résiduelle 	Priorités stratégiques connexes 	Évolution de la criticité au regard de l'année précédente : 
--	---	---

DESCRIPTION

Outre les règles et réglementations opérationnelles (par exemple, relatives à la santé et à la sécurité, à l'énergie, aux bâtiments accessibles au public) couvertes par la section « Sûreté et sécurité » ci-dessus (voir section 3.1.3.5), le respect de normes issues du droit général applicable aux entreprises englobe une série de domaines transversaux tels que les réglementations financières et fiscales, les lois relatives à la lutte contre la corruption, les réglementations relatives à la protection des données personnelles et le droit boursier. En tant que société cotée opérant dans plusieurs pays et relevant de régimes fiscaux spécifiques (dont le régime fiscal français SIIC et ses équivalents dans d'autres pays), Klépierre doit se conformer à des normes et à des règles, contraignantes ou non, dans plusieurs juridictions et à plusieurs niveaux, ce qui nécessite un suivi rigoureux et une grande adaptabilité dans de nombreux domaines.

IMPACTS

Des dispositions légales et réglementaires nouvelles et en évolution, ainsi que le non-respect de celles-ci ou des procédures en vigueur, peuvent avoir un impact négatif significatif sur Klépierre et ses activités. Le non-respect de ces obligations peut exposer le Groupe à des sanctions administratives, financières ou pénales, à une atteinte à son image et à sa réputation, à une intervention réglementaire, à une surveillance accrue et à une perte de confiance de ses partenaires, clients ou fournisseurs. En outre, un durcissement du droit des sociétés, par exemple en matière d'information des marchés, de *due diligence* ou de droits de l'homme, pourrait avoir un impact financier et sur l'organisation du Groupe.

PRINCIPALES MESURES D'ATTÉNUATION

- Déploiement de procédures afin de garantir le respect des dispositions légales et réglementaires en vigueur.
- Mise en œuvre du dispositif de contrôle interne du Groupe (cf. section 3.2 « Dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne »).
- Conduite d'audits internes et externes contribuant à consolider l'alignement entre les exigences légales et réglementaires, les pratiques opérationnelles et les objectifs stratégiques.
- Exercice d'une veille juridique, réglementaire et jurisprudentielle, par les équipes juridiques au niveau du Groupe et à l'échelle locale.
- Tenue régulière de différents comités internes (Risques, Éthique et Conformité, RGPD, Contentieux, Gestion de l'information privilégiée) surveillant, directement ou indirectement, la conformité aux règles applicables au Groupe.
- Contribution active à des travaux d'organismes nationaux ou internationaux représentant non seulement le secteur de l'immobilier commercial, mais aussi des organismes professionnels plus larges, tels que l'EPRA et les conseils nationaux des centres commerciaux (ou équivalents) de plusieurs pays où le Groupe exerce ses activités.
- Mise en œuvre d'une procédure de signalement reposant sur une plateforme d'alerte sécurisée est accessible aux collaborateurs du Groupe et à ses parties prenantes externes.

● En place ● En développement

PRINCIPAUX INDICATEURS DE SUIVI

- Taux d'employés ayant terminé les programmes de formation obligatoires en conformité.
- Résultats des audits de conformité mesurant l'efficacité des contrôles internes et des processus.
- Taux d'exécution des demandes d'exercice de droits reçues dans le cadre du Règlement général sur la protection des données.
- Nombre et coût potentiel des litiges ou contentieux auxquels le Groupe est exposé.

TENDANCES

Le principal changement réglementaire ayant requis un effort d'adaptation significatif en 2024 est la Directive relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises. Sa mise en œuvre fait l'objet du chapitre 5 du présent Document.

Le Groupe n'entrevoit aucune autre évolution législative pouvant avoir un impact significatif sur son activité ou ses résultats.

3.2 Dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

3.2.1 Dispositif global

3.2.1.1 Référentiels

Klépierre s'appuie sur le « cadre de référence » préconisé par l'Autorité des marchés financiers. Ce référentiel s'inspire de celui du COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*). Il comprend un ensemble de moyens, de procédures et d'actions qui doivent permettre au Groupe de :

- contribuer à la maîtrise et l'efficacité des activités, et à l'utilisation efficiente des ressources ; et
- prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient stratégiques, opérationnels, financiers ou de conformité.

3.2.1.2 Principes et objectifs

Le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne de Klépierre vise à donner au Directoire et au Conseil de surveillance de Klépierre ainsi qu'à toutes les parties prenantes du Groupe, une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

- la protection de la valeur, de la réputation et des actifs du Groupe, tout en soutenant ses priorités stratégiques et en préservant les personnes et l'environnement ;
- la garantie de processus décisionnels sûrs ;
- l'encouragement des initiatives alignées sur les valeurs du Groupe ;
- l'identification, la hiérarchisation et la maîtrise des principaux risques, y compris les risques émergents ;
- la conformité aux lois et règlements en vigueur, ainsi qu'aux règles internes de Klépierre ;
- la mise en œuvre des instructions et des lignes directrices fournies par le Directoire ; et
- la fiabilité des données financières et extra-financières et plus généralement, de toutes les données incluses dans les publications du Groupe.

Ce dispositif mobilise les collaborateurs autour d'une vision commune des enjeux et des risques spécifiques à leurs activités. Son efficacité repose sur des objectifs stratégiques et financiers clairement définis, des règles de conduite rigoureuses et partagées par tous, renforcées par l'engagement des équipes, l'action des comités spécialisés et une coordination optimale entre les différentes instances de gouvernance.

Le dispositif éthique du Groupe, comprenant notamment le Code de conduite, les formations et les canaux de signalement, s'intègre pleinement à la gestion des risques en favorisant une culture d'intégrité et de responsabilité au sein de l'organisation. Il renforce le contrôle interne en :

- réduisant les risques de comportements non conformes, tels que la fraude ou la corruption ;
- encourageant l'adhésion aux procédures et aux politiques internes, ce qui améliore leur efficacité ; et
- servant de garde-fou en cas de défaillance des contrôles techniques ou procéduraux.

Klépierre s'appuie sur une démarche d'amélioration continue pour optimiser son dispositif de gestion des risques, de contrôle interne et de conformité (voir section 3.2.6 « Amélioration continue des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne »).

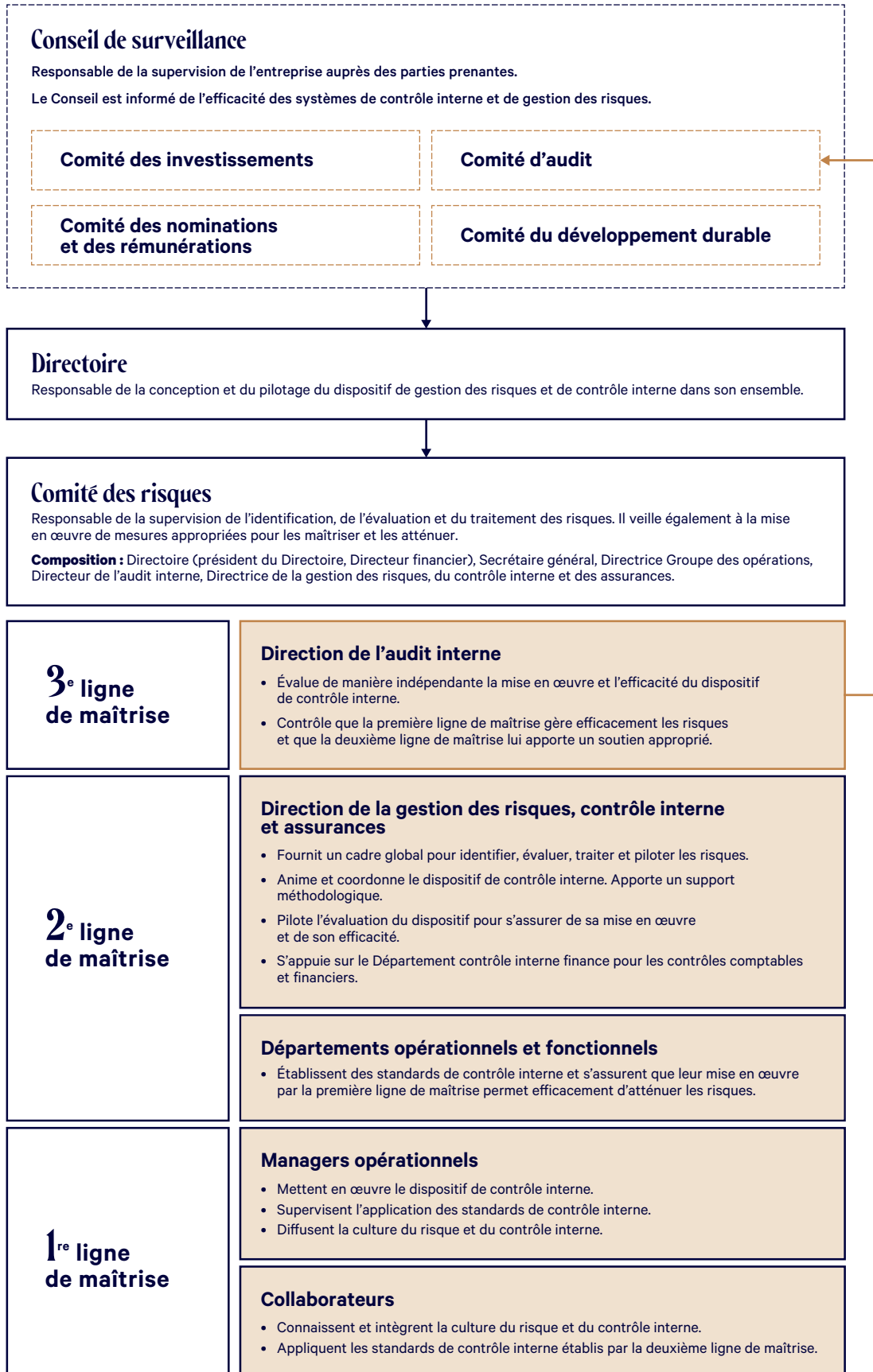
3.2.1.3 Périmètre et limites

Le dispositif couvre l'ensemble de ses activités et zones d'implantation du Groupe (voir chapitre 1 « Présentation du Groupe »).

Tout en améliorant l'efficacité des organisations, l'utilisation optimale des ressources et une bonne maîtrise des risques, ce dispositif

ne constitue pas la garantie absolue que tous les risques possibles ou imaginables sont maîtrisés, pas plus qu'il ne peut — quelles que soient les compétences des collaborateurs qui exercent ces contrôles — garantir à lui seul la parfaite réalisation des objectifs du Groupe.

3.2.1.4 Organisation



Instances de gouvernance

Le Conseil de surveillance et le Directoire veillent à ce que le dispositif de gestion des risques et le plan d'amélioration continue afférent permettent d'atteindre les objectifs que le Groupe s'est fixés.

En matière de gestion de risque, les fonctions de ces instances se répartissent comme suit :

CONSEIL DE SURVEILLANCE

- Veiller à ce que les décisions stratégiques prises intègrent les principaux risques.
- Examiner, via les cartographies réalisées, les risques majeurs pouvant affecter l'entreprise.
- Examiner les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe.
- Examiner périodiquement les rapports sur les risques, les audits et les contrôles internes fournis par le Directoire ou le Comité d'audit.
- Confirmer que l'appétence au risque est conforme aux objectifs stratégiques du Groupe et aux attentes des parties prenantes.
- Formuler des recommandations au Directoire pour renforcer la gestion des risques.

DIRECTOIRE

- Incarner l'esprit général du dispositif.
- Définir l'appétence aux risques du Groupe.
- Superviser la conception et la mise en œuvre des dispositifs de gestion globale des risques et de contrôle interne du Groupe.
- Prendre des décisions sur les risques majeurs identifiés.
- Intégrer la gestion des risques dans les processus opérationnels de l'entreprise.
- Informer régulièrement le Conseil de surveillance des incidents ou des évolutions importantes en matière de risques.

Le Conseil de surveillance est assisté dans cette mission de supervision de la gestion des risques du Groupe par ses comités spécialisés :

- le Comité d'audit, qui supervise le processus de reporting financier, les processus d'audits interne et externe, le dispositif de gestion des risques et du contrôle interne du Groupe et la conformité aux lois et réglementations. Au titre du suivi du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne, il examine en particulier les risques comptables et financiers à travers l'examen des comptes, en ce compris la valorisation des actifs (voir le risque lié au « marché de l'investissement et à la valeur des actifs ») et le coût de la dette, la vérification de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes et le traitement des opérations significatives et particulières. Il examine par ailleurs la cartographie des risques majeurs et son évolution d'un exercice à l'autre et surveille l'efficacité de la fonction conformité du Groupe ;
- le Comité du développement durable, qui examine l'ensemble des risques matériels de durabilité, décrits à la section 5.1.4.5 - « IRO matériels de Klépierre (SBM-3) » du présent document d'enregistrement universel, dont notamment certains sont aussi des risques majeurs, ceux liés au « changement climatique », à la « gestion des talents », à la « sécurité et la sûreté » et « à la corruption et la fraude » ;
- le Comité d'investissement qui, en examinant tous les projets d'investissement et de désinvestissement du Groupe supérieurs à 25 millions d'euros, contribue à maîtriser les risques liés à l'attractivité des centres commerciaux et au marché de l'investissement et à la valeur des actifs ; et
- le Comité des nominations et rémunérations qui est notamment chargé de traiter des questions de gouvernance, une composante du risque lié à la conformité et aux réglementations.

Pour une présentation exhaustive des rôles respectifs du Conseil de surveillance, de ses comités spécialisés et du Directoire, voir le Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise et plus particulièrement la section 6.1.2 - « Organes de direction et de contrôle ».

Par ailleurs, le Directoire a créé en 2022 un Comité des risques, présidé par le Président du Directoire, afin de renforcer la gouvernance des risques par un partage des connaissances sur les principaux risques et les actions de gestion des risques associées. Ce comité permet également d'améliorer l'allocation des ressources et des responsabilités.

Il se compose de membres permanents, dont les fonctions sont précisées dans le graphique ci-dessus. Les propriétaires de risques relevant des départements opérationnels et fonctionnels du Groupe peuvent y être invités périodiquement.

Ce comité se tient *a minima* trois fois par an pour traiter les points principaux suivants :

- la validation et le suivi de la mise en œuvre du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne ;
- l'identification des risques majeurs, leur hiérarchisation et le suivi de leur évolution ; le Comité des risques valide à ce titre la cartographie des risques majeurs du Groupe ;
- la validation des plans d'action proposés par les propriétaires de risques, ainsi que le suivi de leur exécution ; et
- la revue des risques nouveaux ou émergents potentiellement communiqués par les différentes entités opérationnelles.

Acteurs

Le dispositif de gestion des risques et du contrôle interne procède de l'interaction entre le Comité des risques et les autres acteurs que sont la Direction des risques, du contrôle interne et des assurances, la Direction de l'audit interne, la Direction du contrôle interne finance, la Direction juridique, la fonction Conformité, et les directions fonctionnelles expertes du risque (p. ex. systèmes d'information, ressources humaines), ainsi que les directions opérationnelles (p. ex. commercialisation, *asset management*, sûreté-sécurité, achats) qui gèrent au quotidien les risques liés à leurs domaines de responsabilité.

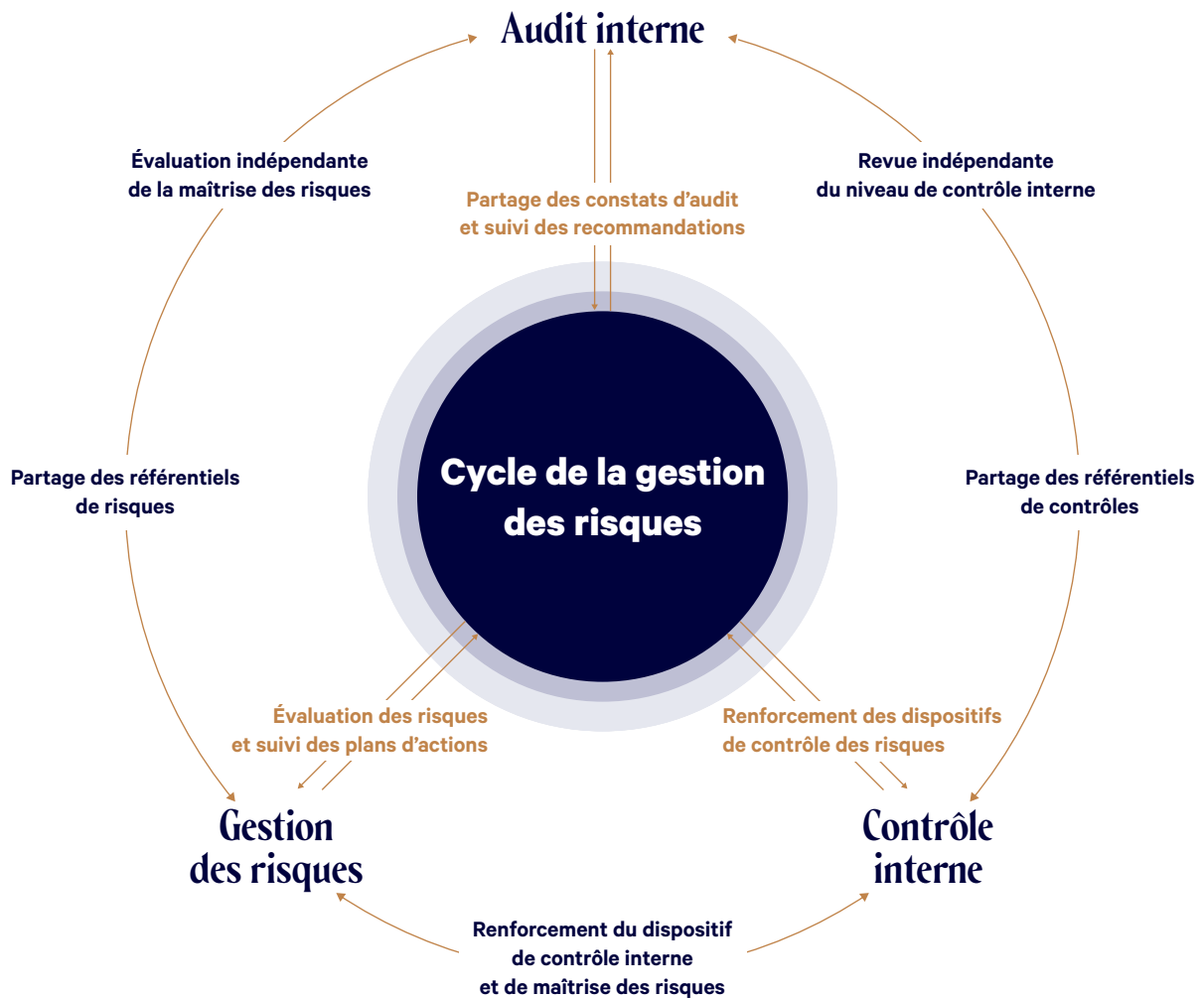
Ces éléments interconnectés forment un système intégré, garantissant à la fois maîtrise, efficacité et résilience.

La Direction des risques, du contrôle interne et des assurances, rattachée au Secrétaire général du Groupe, est responsable de coordonner les exercices de cartographie des risques afin d'identifier, hiérarchiser, traiter et piloter les principaux risques du Groupe. Cette Direction est également responsable, directement ou via les autres acteurs de la deuxième ligne de maîtrise, de concevoir et de déployer des dispositifs de contrôle interne pertinents et efficaces. Enfin, elle pilote les programmes d'assurance du Groupe (voir section 3.2.4 « Assurances ») permettant de transférer aux assureurs les conséquences financières des risques résiduels assurés que le Groupe ne peut ou ne souhaite assumer seul.

La Direction des risques et la Direction de l'audit interne sont complémentaires et s'enrichissent mutuellement. La première fournit à la seconde une cartographie des risques qui guide ses travaux en identifiant les zones prioritaires à évaluer. La seconde, par ses évaluations indépendantes, identifie des lacunes ou des faiblesses dans l'application des dispositifs de maîtrise des risques, ce qui permet à la première de renforcer la gestion des risques en ajustant les processus ou en prenant de nouvelles mesures préventives.

La Direction financière du Groupe — qui inclut le Contrôle interne finance — est directement rattachée au membre du Directoire en charge des finances du Groupe. Ce département s'assure de la conformité et de la fiabilité des informations publiées dans les domaines dont elle a la responsabilité, veille à la bonne application des contrôles définis et participe à la prévention de la fraude (voir section 3.2.3.3 « Mesures de conformité »).

Les propriétaires de risques (responsables de départements fonctionnels ou opérationnels), désignés par le Comité des risques pour chacun des risques majeurs, proposent et coordonnent le développement de plans d'action. Ils s'assurent que des mesures de contrôle adéquates sont mises en place pour atténuer le risque et surveillent leur efficacité, *via* notamment des indicateurs de mesure de l'évolution du risque. Ils sont invités à rendre compte régulièrement au Comité des risques de l'évolution du risque et du statut des plans d'action.



3.2.2 Dispositif de contrôle interne

3.2.2.1 Principes généraux

Conformément aux recommandations de l'AMF, le dispositif de contrôle interne de Klépierre s'appuie sur une organisation appropriée (décrite ci-dessus) ainsi que sur les moyens suivants :

- un référentiel décrivant les principaux processus concernant les activités principales de Klépierre ;
- des responsabilités, une séparation des tâches (les rôles opérationnels étant séparés des rôles de supervision) et des délégations et sous-délégations de pouvoirs clairement définies ;
- des décisions prises de façon collégiale pour les opérations stratégiques (opérations d'acquisition, de cession ou de rénovation/construction et de commercialisation) ;

3.2.2.2 Contrôles transverses

Délégations de pouvoirs

Les délégations de pouvoirs sont un outil essentiel pour la bonne gouvernance du Groupe, permettant de garantir une gestion efficace et conforme à la réglementation. Elles désignent en cascade depuis les membres du Directoire, les personnes habilitées à prendre des décisions au nom du Groupe dans des domaines spécifiques, tout en maintenant un contrôle et une supervision centralisés pour s'assurer de la conformité des actions menées. Ces délégations sont formalisées par des actes écrits qui précisent les limites des pouvoirs accordés, les conditions dans lesquelles ceux-ci peuvent être exercés et les responsabilités attachées à chaque délégation.

Le processus de délégation repose sur des principes de transparence et de clarté, afin d'éviter toute ambiguïté sur les responsabilités de chaque collaborateur ou manager. Les délégations sont périodiquement réévaluées pour s'assurer de leur pertinence et de leur adéquation avec l'évolution des enjeux internes et externes. Les critères de compétence et d'expérience sont également pris en compte lors de l'attribution des délégations afin de garantir que les personnes désignées disposent des connaissances et des capacités nécessaires pour exercer ces pouvoirs de manière appropriée.

Chaque collaborateur ayant une délégation doit bien comprendre les attentes, les limites de son rôle, ainsi que les obligations légales et éthiques qui en découlent. Des formations peuvent être proposées pour renforcer cette culture de responsabilité et garantir une bonne application du dispositif à tous les niveaux de l'organisation.

Ainsi, le système de délégations de pouvoirs permet de gérer efficacement l'attribution des responsabilités et la prise de décision, de manière flexible et réactive, tout en assurant un contrôle total des risques et une conformité continue aux règles légales et internes.

Systemes d'information et cybersécurité

Le système d'information de Klépierre est conçu pour garantir des méthodes de travail et des processus communs à toutes les entités du Groupe et pour simplifier le partage des données entre les différents métiers, tout en s'appuyant sur une infrastructure robuste (double *data center* et *cloud*) qui assure la continuité des services applicatifs et informatiques.

- une expertise, des ressources et un système d'information adéquats ;
- des descriptions de poste et un système d'évaluation des performances en regard des objectifs ;
- la formalisation des procédures relatives aux activités opérationnelles et financières du Groupe ; et
- la diffusion d'informations internes régulière permettant aux collaborateurs de réagir de manière opportune et dans les délais impartis.

Les projets informatiques et les opérations de maintenance sont conçus et réalisés de manière à garantir :

- la sécurité et la confidentialité suivant le modèle de « confiance zéro » (modèle de sécurité informatique qui repose sur l'idée qu'aucun utilisateur, appareil, ou réseau interne ne doit être automatiquement considéré comme fiable, même si celui-ci est à l'intérieur du périmètre du réseau de l'organisation) ;
- la fiabilité et l'intégrité des données ;
- une disponibilité opérationnelle 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 ;
- la traçabilité des accès, le suivi des indicateurs techniques et fonctionnels, les processus de livraison et le cloisonnement des tâches ; et
- la sensibilisation des collaborateurs.

L'architecture des applications de Klépierre s'appuie sur un progiciel de gestion intégrée, unique et partagée (SAP) incluant un outil de consolidation complété par des outils de *business intelligence* dédiés. Cette solution est commune à toutes les entités territoriales du Groupe (à l'exclusion de la Grèce) et soutient les activités administratives (Finance, Gestion locative et immobilière). Les activités opérationnelles sont par ailleurs soutenues par des applications spécifiques et partagées à l'échelle du Groupe, telles que notamment :

- Atlas, une application dédiée à l'approbation et la gestion des baux ;
- Komply, une application qui veille à la conformité réglementaire et opérationnelle des centres commerciaux et la bonne gestion de la sûreté et de la sécurité ;
- Klub!, une application dédiée à la relation avec les locataires dans les centres commerciaux, permettant notamment la déclaration de leur chiffre d'affaires ;
- une plateforme de partage de données à l'échelle du Groupe (basée sur SAP BW et Microsoft Azure/PowerBI) qui permet la visualisation et l'analyse de données ainsi que la production de rapports financiers et opérationnels ; et
- une plateforme bancaire à l'échelle du Groupe, Kyriba, qui fournit un processus de paiement sécurisé commun.

Ces solutions technologiques permettent de s'assurer de la continuité des activités, la définition et la consolidation des données dans l'ensemble du Groupe, le partage du reporting, depuis les activités locales jusqu'au siège et facilitent les contrôles opérationnels.

Les applications du cœur du système d'information de Klépierre (SAP et outils connexes) soutiennent également les contrôles comptables internes du Groupe par le biais de règles de séparation des tâches, réévaluées régulièrement et directement intégrées dans les définitions de poste et le périmètre géographique de chaque utilisateur.

Parce qu'elle contribue fortement à la continuité des activités et à la protection des données, la cybersécurité est considérée comme un élément clé de la conception et du fonctionnement du système d'information du Groupe. La définition de la politique de cybersécurité de Klépierre est fondée sur les principes suivants :

- une gouvernance transversale forte impliquant la Direction des systèmes d'information, la Direction de la gestion des risques, la Direction juridique, la Direction de l'audit interne et une équipe dédiée à la cybersécurité ;
- la sécurité dès la conception du projet jusqu'au déploiement de la solution, grâce à l'utilisation d'un cadre de directives et de politiques, ainsi qu'à la conformité et à l'expertise des équipes et des fournisseurs ;
- la prévention et la sensibilisation continues des employés en matière de protection des données personnelles conformément au Règlement général sur la protection des données (RGPD) et des services de sécurité pour assurer une formation et une communication efficaces ;
- la mise à jour et la sécurisation en continu du système d'information, à travers des contrôles et des politiques de suivi ;
- l'utilisation de mécanismes de protection et de cloisonnement des systèmes avec des privilèges d'accès définis au minimum du besoin pour les collaborateurs, services et applications ainsi que l'implémentation de technologie *Endpoint Detection Response*, le filtrage des accès internet et la protection de la messagerie permettant un blocage des menaces à la source avec une capacité d'intervention 24 heures sur 24 ;
- des audits réguliers de l'infrastructure et des applications par des experts externes et la Direction de l'audit interne ;
- des mécanismes de détection des incidents en amélioration constante, fréquemment audités par des professionnels qualifiés, qui s'appuient sur un cadre de procédures de gestion des incidents de sécurité et des crises en conformité avec le RGPD ; et
- des dispositifs de redondance des systèmes.

Contrôles financiers

Élaboration et traitement de l'information comptable et financière

Le processus de production des états financiers s'appuie sur :

- des procédures formalisées encadrant les travaux de clôture et de consolidation des comptes, selon un calendrier commun à l'ensemble des sociétés consolidées ;
- l'actualisation régulière des procédures du Groupe en cas d'évolution réglementaire ; et
- une documentation détaillée des impacts comptables et financiers des opérations significatives réalisées au cours de l'exercice.

L'utilisation du progiciel de gestion SAP permet de normaliser, de centraliser et d'automatiser l'enregistrement des opérations comptables, assurant ainsi une intégration fiable et cohérente des données financières. Les travaux comptables sont réalisés par la Direction financière de chaque pays où le groupe Klépierre est présent.

L'ensemble des processus d'élaboration de l'information comptable fait l'objet de programmes de contrôles comptables à différents niveaux, y compris des règles de validation, des autorisations ainsi que des instructions relatives à la justification et à la documentation des écritures comptables.

La consolidation des comptes est effectuée par la Direction de la consolidation. L'élaboration des états financiers consolidés fait l'objet d'un processus précisé par des instructions détaillées diffusées à l'ensemble des Directions financières de chaque pays de façon à assurer le respect des délais et la conformité des données avec les normes comptables du Groupe et des évolutions réglementaires.

À chaque arrêté trimestriel, la Direction de la consolidation effectue des contrôles dont notamment :

- l'analyse des variations de périmètres de consolidation ;
- la justification des capitaux propres ;
- l'analyse des retraitements de consolidation ; et
- l'analyse des mouvements bilantiels et leur cohérence avec le compte de résultat.

Les actifs détenus par le groupe Klépierre sont valorisés semestriellement par des experts indépendants et font l'objet d'un rapprochement avec les comptes consolidés.

Contrôle interne finance

Des points de contrôle ont été identifiés par le Contrôle interne finance sur les différents processus financiers du groupe, dont l'application est de la responsabilité des directions financières dans chaque pays. Des contrôles de second niveau sont effectués pour s'assurer du bon fonctionnement de l'environnement de contrôle interne au sein du Groupe, en veillant au respect des procédures établies. Le Contrôle interne finance accompagne également les directions financières des pays dans la mise en conformité avec ces procédures. La certification des données financières de chaque filiale préparée semestriellement repose sur un outil déployé dans toutes les filiales du groupe qui centralise une série de mécanismes de validation. Les directeurs financiers de chaque territoire certifient la fiabilité des données et le bon fonctionnement des contrôles comptables de base.

Ce processus participe au pilotage d'ensemble du Contrôle interne finance au sein du Groupe. Il donne également au responsable de l'élaboration et de la qualité des états financiers consolidés du Groupe, le niveau d'assurance requis quant à la fiabilité des états financiers de chaque entité. Le contenu des certificats est mis à jour chaque trimestre par le Contrôle interne finance.

3. Risques et dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

Dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

Communication financière

Klépierre veille à respecter les procédures définies par l'AMF en matière de communication financière et s'attache à fournir des informations exactes, précises et sincères à la communauté financière, tant en matière de stratégie que de performances financières ou opérationnelles. En outre, afin de respecter les meilleures pratiques sectorielles et assurer la comparabilité des indicateurs entre les différentes sociétés, Klépierre s'appuie sur les règles définies par l'EPRA (*European Public Real Estate Association*) en matière de reporting. Enfin, la Direction de la communication financière et des relations investisseurs garantit la diffusion effective et intégrale des informations réglementées qu'elle publie, en utilisant les canaux de distribution certifiés par l'AMF (*wire*) et en les mettant à la disposition de tous sur son site internet.

Les communications financières relatives aux résultats financiers sont élaborées en lien avec l'ensemble des Directions concernées et font l'objet d'une revue par les membres du Directoire ainsi que

d'un contrôle de la part des Commissaires aux comptes. Leur contenu est également soumis au Conseil de surveillance après revue par le Comité d'audit.

La Direction de la communication financière et des relations investisseurs intègre notamment les activités suivantes qui font l'objet d'un contrôle et d'une validation stricts :

- élaboration des communiqués de presse pour les résultats annuels et semestriels ainsi que pour les activités du 1^{er} trimestre et des neuf premiers mois de chaque année ;
- supervision du document d'enregistrement universel et du rapport financier semestriel et rédaction de certains chapitres ;
- réalisation de présentations investisseurs ;
- relations avec les analystes financiers et les investisseurs (conférences téléphoniques, *roadshows*, conférences, etc.) ; et
- participation à l'organisation de l'Assemblée générale des actionnaires.

3.2.3 Dispositif d'éthique et de conformité

3.2.3.1 Engagement du Groupe

Adopter des principes éthiques clairs contribue à responsabiliser les collaborateurs dans leurs activités quotidiennes, en renforçant une culture de confiance, d'intégrité et de respect au sein du Groupe et avec toutes ses parties prenantes.

Le Groupe s'engage à appliquer ses valeurs dans l'ensemble de ses activités, y compris dans les relations avec ses collaborateurs et parties prenantes. Le Code de conduite éthique et anticorruption et la Charte des achats responsables définissent un ensemble d'engagements en matière d'éthique et de conformité pour l'ensemble des parties prenantes du Groupe.

Le Code de conduite éthique et anticorruption est complété par un ensemble de documents internes rédigés dans un but notamment préventif et destinés à s'assurer que les engagements du Groupe sont respectés (p. ex. charte Diversité, Équité et Inclusion, protocoles de santé et de sécurité, les procédures anticorruption, voir section 3.2.3.3 « Mesures de conformité » ci-après).

3.2.3.2 Organisation et gouvernance de la fonction de conformité



La fonction de conformité du Groupe a été réorganisée à partir de 2021. Les rôles et responsabilités au sein de celle-ci ont été clarifiés et renforcés :

- le Secrétaire général assure la fonction de Directeur de la conformité et, à ce titre, est responsable de coordonner l'ensemble du dispositif de gestion de l'éthique et de la conformité (définition du périmètre de ce dispositif au sein de Klépierre, objectifs et priorités, suivi et contrôle) ; et
- pour ses missions au sein de la fonction de conformité, il s'appuie sur la Direction des risques, du contrôle interne et des assurances et la Direction juridique Groupe, dont les missions spécifiques en matière d'éthique et de conformité sont détaillées ci-dessus.

Un Comité éthique et conformité a été créé en 2022 pour veiller à la bonne mise en œuvre du dispositif éthique et conformité et pour rendre un avis sur les situations particulières qui lui sont présentées,

3.2.3.3 Mesures de conformité

La conformité est un domaine vaste dont les contours sont essentiels à définir. Afin de protéger ses activités et renforcer la confiance de ses parties prenantes, le Groupe a identifié des domaines clés de conformité et met en place des mesures pour répondre aux exigences réglementaires et éthiques qui s'y appliquent.

Lutte contre la corruption et le trafic d'influence

Conformément aux lois et règlements en vigueur (notamment la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « Sapin II ») et aux recommandations de l'Agence française anticorruption (AFA), le programme de conformité anticorruption de Klépierre s'appuie sur :

- un engagement de tolérance zéro en matière de corruption et de trafic d'influence, formalisé dans le Code de conduite disponible pour tous les collaborateurs dans la langue locale de chaque pays d'implantation du Groupe. Ce code est accessible sur le site intranet et publiquement sur le site internet de Klépierre. Des politiques et des procédures ont été mises en place pour préciser les règles et les principes énoncés dans le Code que les collaborateurs doivent respecter. Les thématiques traitées sont notamment les suivantes :
 - cadeaux et invitations donnés ou reçus,
 - conflits d'intérêts potentiels ou réels,
 - opérations de dons, parrainages et mécénat, et
 - actions de représentations d'intérêts ou actions de lobbying.

Ces procédures s'appuient sur des outils et des formulaires automatisés qui facilitent la soumission de déclarations par les collaborateurs et la réalisation d'actions de contrôle interne par les Responsables conformité ou tout autre responsable désigné ;

- une cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence ;
- la mise en place d'un processus, comprenant un ensemble d'outils informatiques dédiés, pour évaluer l'intégrité des prospects et des partenaires commerciaux et prendre des décisions appropriées en fonction du risque. Ce processus permet de vérifier les sanctions, les condamnations, les personnes politiquement exposées et les articles de presse défavorables. Il facilite également l'identification des bénéficiaires effectifs, des dirigeants et des actionnaires. Ce processus s'inscrit dans un ensemble plus large de règles

par exemple en matière d'intégrité des tiers avec lesquels Klépierre est en relation d'affaires. Il est constitué des membres précités. Il se réunit *a minima* deux fois par an et, si nécessaire, de manière ponctuelle pour statuer sur des situations sensibles nécessitant des arbitrages.

Afin de garantir un déploiement adéquat dans l'ensemble du Groupe, les responsabilités suivantes sont confiées au réseau des responsables locaux de conformité :

- l'application des règles d'éthique des affaires du Groupe tout en veillant au respect de la législation locale ;
- l'identification et le signalement des risques liés à la conformité ;
- la proposition et la mise en œuvre de mesures de prévention (par exemple, la formation) ; et
- la clarification des violations potentielles de l'éthique et de la conformité.

visant à garantir la transparence et l'absence de conflits d'intérêts lors de la conclusion de contrats avec des tiers ;

- des contrôles comptables anticorruption intégrés aux règles de contrôle interne du Groupe ;
- un programme de formation anticorruption obligatoire pour tous les employés de Klépierre, afin de renforcer la démarche interne de lutte contre la corruption, et de continuer à sensibiliser les parties prenantes internes. Ce programme est en cours de refonte. Il sera renforcé et complété sur de nombreux sujets dès 2025 en collaboration avec un prestataire externe spécialisé ;
- un cadre disciplinaire explicitant le processus suivi pour la prise de décision en matière de sanctions et décrivant les conséquences encourues par les collaborateurs en cas d'infraction ; et
- un système d'alerte, conforme aux exigences légales les plus récentes et aux meilleures pratiques, ouvert à tous, tant en interne qu'en externe. Ce système permet de signaler, de façon anonyme et confidentielle les violations des lois nationales et internationales, ou les manquements au Code de conduite. Il est disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 par le biais d'une plateforme en ligne hébergée et gérée par un prestataire externe spécialisé.

Lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme

Le dispositif de prévention du blanchiment de capitaux de Klépierre repose notamment sur les éléments suivants :

- la cartographie globale des risques du Groupe ainsi que la cartographie des risques de corruption ;
- la procédure d'évaluation de l'intégrité des tiers du Groupe, qui repose sur une approche fondée sur les risques ;
- la désignation d'un référent interne habilité à signaler les transactions financières suspectes à Tracfin, le service de renseignement français chargé de la lutte contre les circuits financiers clandestins, le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme ;
- la vérification systématique de la certification de l'origine des fonds par des professionnels agréés pour les transferts d'actifs ou d'actions ; et
- la formation et la sensibilisation des collaborateurs les plus exposés à ces risques.

Lutte contre la fraude et les malversations financières

À l'instar de toute entreprise, le Groupe est exposé à différents types d'actes répréhensibles :

- fraude (usurpation d'identité, fraude aux faux fournisseurs, etc.) ;
- détournement de fonds dans le cadre des activités (falsification de documents, etc.) ; et
- délit d'initiés (pour de plus amples informations sur ce risque et sur notre Charte de déontologie boursière, voir la section 7.1.2.4 « Prévention des délits d'initiés/déontologie boursière »).

Pour répondre à ce risque multifacette en constante évolution, Klépierre a intensifié sa vigilance et renforcé les procédures internes et les campagnes de sensibilisation. Une Charte de déontologie boursière a été rédigée dans un but préventif et pédagogique auprès des collaborateurs.

Le principe de la séparation des tâches est appliqué aux processus d'achat et de paiement et des règles spécifiques doivent être respectées pour les domaines sensibles (comptes bancaires, coordonnées bancaires des fournisseurs, signataires des paiements).

Une sensibilisation au risque de fraude est effectuée régulièrement par le biais de formations lors des réunions organisées par le Directeur financier, de communications par e-mail et de formations en ligne dédiées. Les tentatives de fraude externe sont systématiquement partagées avec les collaborateurs les plus exposés afin de leur fournir des informations sur la manière dont la tentative de fraude a été menée et de leur rappeler les meilleures pratiques pour détecter et déjouer les attaques. Des campagnes de simulation d'hameçonnage à l'échelle du Groupe sont également organisées chaque année par la Direction des systèmes d'information afin de sensibiliser les collaborateurs.

Les fraudes ou tentatives de fraude peuvent être signalées via la plateforme de signalement de Klépierre. Elles donnent lieu à des enquêtes internes.

Pour de plus amples informations, se reporter à la section sur le risque de fraude et de corruption (voir section 3.1.3.8 « Fraude et corruption »).

Protection des données personnelles

Dans le cadre de leurs activités, les entités du Groupe peuvent traiter les données personnelles collectées auprès de tiers, soit en tant que responsables de traitement soit en tant que sous-traitants au sens du Règlement général à la protection des données. (RGPD) Le Groupe s'efforce de collecter des données personnelles adéquates, pertinentes et limitées au strict nécessaire au regard des finalités spécifiques et explicites pour lesquelles elles sont traitées, et de préserver la confidentialité et la sécurité de ces données, en coordination avec la Direction des systèmes d'information et les équipes opérationnelles concernées. À cet égard, chaque entité du Groupe évalue et cartographie régulièrement le traitement des données à caractère personnel afin d'évaluer sa conformité aux réglementations en vigueur et en particulier au RGPD et tient un registre des traitements mis à jour en continu des nouveaux traitements et régulièrement contrôlé pour s'assurer de sa conformité.

Un système interne a été établi pour les questions relatives à la collecte, à l'utilisation et à la protection des données personnelles. Il comprend diverses chartes internes dédiées et régulièrement actualisées, dont certaines sont disponibles depuis les sites intranet et internet de Klépierre (Charte sur la protection des données et Charte sur les données personnelles des collaborateurs), un ensemble de procédures régulièrement révisées, un registre des incidents et un cadre de dispositions adaptées pour assurer la conformité dans un environnement juridique et réglementaire en constante évolution. Des audits réguliers sont menés tant en interne, par des prestataires externes en vue de s'assurer du niveau de conformité du Groupe, qu'auprès de nos prestataires agissant en qualité de sous-traitants.

Les équipes du Groupe contrôlent régulièrement l'application effective de ce système et assistent les équipes opérationnelles dans la mise en œuvre des projets par une approche « protection des données dès la conception » ou « protection des données par défaut ».

Le Délégué à la protection des données (*Data Protection Officer*, ou DPO) nommé par le Groupe pour la France est certifié et enregistré auprès de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL). Depuis le siège français, le DPO anime l'ensemble des correspondants locaux en charge de la protection des données personnelles nommés dans les autres pays d'implantation du Groupe. Ensemble, ils assurent une veille juridique et opérationnelle et assistent les équipes locales dans l'application du RGPD, garantissant le plus haut niveau de conformité au sein du Groupe.

Par ailleurs, le Comité RGPD du Groupe recense les mesures existantes, à renforcer ou à introduire pour respecter la réglementation, détermine les ressources affectées et les personnes responsables de la mise en œuvre de ces mesures. Ses membres comprennent le Secrétaire général du Groupe, la Directrice juridique, la Directrice de la gestion des risques, du contrôle interne et des assurances et le Directeur informatique du Groupe (ainsi que toute autre personne invitée en relation avec des points spécifiques de l'ordre du jour).

Klépierre consacre également des ressources à la sensibilisation et à la formation à la gestion des données personnelles. Tous les collaborateurs doivent suivre des modules de formation en ligne sur la cybersécurité et les données personnelles. Les collaborateurs de la plupart des départements exposés doivent suivre des formations personnalisées supplémentaires.

Dans un souci d'amélioration constante, le Groupe s'est doté, en 2024, d'outils digitaux spécialisés en vue de (i) faciliter la gestion des obligations et des risques en matière de protection des données, (ii) garantir la conformité aux réglementations en matière de protection des données et (iii) améliorer la sensibilisation des collaborateurs et la gestion des formations dédiées.

3. Risques et dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

Dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

3.2.4 Assurances

La politique du Groupe est de souscrire des programmes d'assurance couvrant l'ensemble des activités et des filiales. Ces programmes sont pilotés par la Direction des risques, du contrôle interne et des assurances du Groupe. La centralisation de la souscription des programmes d'assurance permet de garantir une cohérence des risques transférés et des couvertures achetées. Elle facilite également l'optimisation des coûts d'assurance. Une attention particulière est portée aux dispositions contractuelles ou légales spécifiques à certains pays qui sont relevées par les correspondants assurance du Groupe ou le réseau international du courtier. La stratégie de Klépierre vise à transférer ses risques à des assureurs dont la solvabilité et la capacité de gestion (production et sinistres) répondent de manière optimale aux exigences du Groupe en termes de ratio protection/coût.

Dans le prolongement de l'appel d'offres courtiers réalisé en 2023, Klépierre a signé une convention de prestations de service avec deux nouveaux courtiers à compter du 1^{er} janvier 2024. L'un des courtiers

intervient sur les assurances propres au patrimoine immobilier du Groupe et pilote toute la coordination internationale des programmes. Le second courtier gère les autres polices, notamment celles des risques d'entreprise et des lignes financières.

En 2024, le montant des primes versées pour les principales polices d'assurance du Groupe (à l'exclusion de celles liées à l'assurance construction souscrite pour chaque projet) s'est élevé à environ 14,5 millions d'euros.

Les sinistres majeurs survenus au sein du Groupe en 2024, tels que l'inondation du centre commercial de Givors, ont été couverts par une assurance adaptée et n'ont pas eu d'impact significatif sur les résultats du Groupe.

Les principaux risques pour lesquels Klépierre a souscrit une assurance sont détaillés dans les sections ci-après.

3.2.4.1 Assurances des dommages aux biens et responsabilités associées au patrimoine immobilier

Klöpierre bénéficie d'un programme d'assurances Groupe qui couvre les dommages causés à son patrimoine immobilier, notamment par des événements naturels ou des actes de terrorisme. Les actifs immobiliers du Groupe sont assurés à hauteur de leur valeur à neuf, avec une couverture étendue aux « pertes indirectes » et aux « pertes de loyers » (jusqu'à 36 mois).

Outre les dispositifs d'assurances légaux propres à chaque pays en matière de catastrophes naturelles, les actifs de Klöpierre bénéficient de garanties couvrant les dommages liés aux événements naturels tels que les mouvements du sol, tempêtes, et inondations. Il s'agit de garanties significatives, dans la limite des capacités du marché.

La valeur des actifs du Groupe est révisée chaque année pour les besoins d'assurance. Elle est établie sur la base de la valeur à neuf.

Les limitations de garanties contractuelles des polices souscrites sont toutes adaptées aux caractéristiques et à la valeur du portefeuille assuré. En outre, le Groupe bénéficie chaque année des conseils et de l'assistance des services ingénierie et prévention de ses assureurs. Klöpierre s'efforce de respecter les recommandations de ses assureurs et maintient ainsi son patrimoine dans un état constant de sécurité au regard notamment des risques d'incendie.

3.2.4.2 Assurances construction

Klöpierre souscrit une assurance « tous risques construction » pour ses projets de restructuration, construction, extension et rénovation immobilière. Pendant la période de construction, la garantie décennale, en France, assure la responsabilité post-livraison et la responsabilité

civile du maître d'ouvrage ou du promoteur. Elle vise à sécuriser financièrement ses opérations d'aménagement à tous les niveaux, c'est-à-dire aussi bien pendant la construction qu'après la livraison.

3.2.4.3 Assurance de responsabilité civile

Le Groupe est assuré contre les conséquences financières de tout litige ou réclamation découlant de dommages corporels ou matériels, ou de pertes financières subis par des tiers et imputables à une faute dans l'exercice des activités de Klöpierre, à une faute professionnelle d'un salarié ou à une prestation défectueuse. Les polices offrent un niveau de couverture élevé adapté au périmètre du portefeuille de Klöpierre et aux activités exercées.

Klöpierre est également assurée pour les dommages causés aux tiers en cas de pollution graduelle ou accidentelle et d'atteinte à la biodiversité résultant de ses activités, ainsi que pour les frais engagés au titre des activités de nettoyage sur site pour neutraliser ou éliminer un risque environnemental.

3.2.4.4 Autres risques assurés

Le Groupe a également souscrit les assurances requises pour couvrir notamment :

- les bureaux qu'il loue, grâce à une assurance multirisque des biens couvrant les murs des bureaux loués, ainsi que leur contenu (mobilier, agencements) et le matériel informatique ;
- les accidents corporels afin de garantir le versement d'une indemnité en cas d'accident subi par un salarié ou les membres du Directoire dans le cadre de leur vie professionnelle ; et
- la Responsabilité civile des mandataires sociaux (RCMS) pour l'ensemble des dirigeants du Groupe.

3.2.5 Audits

Le Groupe est audité par des professionnels externes et internes chargés de détecter toute violation des lois et règlements en vigueur ainsi que des procédures internes du Groupe.

3.2.5.1 Audits internes

La Direction de l'audit interne a pour mission d'améliorer la maîtrise des risques de Klépierre en apportant une assurance raisonnable, des recommandations et des analyses objectives, basées sur l'évaluation de la robustesse des contrôles en place au sein du Groupe pour toutes ses zones géographiques et activités. La Direction de l'audit interne vise aussi à apporter une valeur ajoutée et à améliorer les activités de l'organisation.

Pour ce faire, la Direction de l'audit interne évalue l'efficacité des processus de gestion, de contrôle et de gouvernance des risques. Elle renforce le processus par la mise en œuvre de son plan d'audit, qui est élaboré à partir d'une approche fondée sur les risques et intègre également les priorités du Directoire et du Comité d'audit.

La Charte d'audit interne de Klépierre définit les rôles et responsabilités relatifs à la fonction d'audit. Le Manuel d'audit interne complète la Charte et précise le fonctionnement et le mode opératoire de la Direction de l'audit interne. Pour garantir son indépendance, la Direction de l'audit interne est rattachée au Comité d'audit du Conseil de surveillance sur le plan fonctionnel et au Directoire sur le plan opérationnel, et conduit sa mission dans le respect du Code de conduite de Klépierre.

Différents types de missions sont dévolus à la Direction de l'audit interne :

- des missions, prévues dans le plan d'audit annuel, portant sur l'adéquation et l'efficacité de l'organisation, de la gestion des risques et des dispositifs de contrôle interne. Des recommandations sont formulées pour améliorer le niveau de contrôle ; et
- des audits de centres commerciaux, prévus dans le plan d'audit annuel, dont l'objectif est de s'assurer de l'absence de risques pour la sécurité des biens et des personnes en vérifiant la réalisation des contrôles et des opérations de maintenance réglementaire, et le respect des règles de sécurité.

D'autres types de missions sont réalisés à la demande du Directoire ou du Comité d'audit, à savoir :

- des audits ponctuels : missions non planifiées pouvant faire suite à un événement. L'objectif, l'étendue et le format de la mission sont définis avec le Directoire ou le Comité d'audit ; et

3.2.5.2 Audits externes

Outre la Direction de l'audit interne, des auditeurs externes assurent indépendamment une fonction de contrôle de troisième niveau :

- les Commissaires aux comptes vérifient la sincérité et la régularité des états financiers et s'assurent que le patrimoine et la situation financière des entités sont fidèles à la réalité (voir section 4.2 « Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés »). Les Commissaires aux comptes évaluent l'efficacité des dispositifs de contrôle interne dans le cadre de leur mission, afin de s'assurer que ces systèmes permettent une production d'informations financières fiables et une gestion des risques appropriée. Ils s'assurent également de la fiabilité et de l'intégrité des systèmes technologiques utilisés pour produire les états financiers ;

- des missions de conseil : avec pour objectif de bénéficier de l'expertise de la Direction de l'audit interne dans le domaine de la gestion des risques, et de sa vision transversale. Le contenu de chaque mission de ce type est déterminé avec le Directoire.

Les rapports d'audit finaux sont adressés au Directoire et à chaque direction impliquée dans l'audit.

Un point sur ces activités d'audit est communiqué chaque trimestre au Directoire et au Directeur de la gestion des risques du Groupe qui se réunissent spécifiquement pour discuter des risques majeurs identifiés, des recommandations d'audit et des plans d'action associés. Une synthèse des conclusions d'audit et un suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées lors du précédent audit sont communiqués au Comité d'audit chaque année.

En matière de sûreté, les *Standard Operating Procedures* de Klépierre définissent les règles de protection d'un centre commercial. L'évaluation du risque s'effectue à travers un questionnaire d'autocontrôle, rempli chaque année par chaque centre. Un reporting dédié permet de souligner les axes d'amélioration et d'envisager les investissements nécessaires.

De manière indépendante, le Directeur Groupe de la sûreté et de la sécurité, lors de ses visites de centres commerciaux, réalise des audits techniques et émet des recommandations.

Afin de s'assurer de la conformité réglementaire des bâtiments et des équipements du portefeuille, la Direction des opérations a décidé de mettre en place un contrôle de niveau 2 afin de préparer les audits internes (de niveau 3). Ce contrôle de niveau 2 est réalisé par les directions techniques des pays. Ces contrôles ont lieu deux fois par an, l'un de ces contrôles étant délégué à un prestataire externe qualifié et indépendant. L'autre contrôle étant réalisé par un membre de la direction technique du pays. Ces contrôles prennent la forme de questionnaires qui permettent de s'assurer du niveau de conformité réglementaire du centre. Chaque contrôle donne lieu à un score et à des recommandations visant à atteindre 100 % de conformité.

- les auditeurs de durabilité vérifient également la sincérité et la régularité des informations extra-financières constituant le rapport de durabilité du Groupe (disponible au chapitre 5 du présent document), en attestant de sa pleine conformité avec les exigences de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) ; et
- des audits externes sont effectués pour vérifier le bon fonctionnement et le niveau de sécurité adéquat des éléments critiques du système d'information.

3.2.6 Amélioration continue des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

En 2024, le Groupe a mené et poursuivi plusieurs initiatives visant à déployer et harmoniser les processus et procédures, dans le but de renforcer l'environnement de contrôle et d'optimiser la gestion des risques au sein de Klépierre. Parmi ces actions, il convient de mentionner les éléments suivants.

Sur le dispositif global de gestion de risques et de contrôle interne :

- le suivi et l'amélioration des plans de traitement des risques majeurs, visant à les prévenir, les détecter ou les réduire ;
- la mise à jour de la cartographie des risques majeurs à l'échelle du Groupe ; et
- dans le cadre du programme du Groupe de lutte contre la fraude et la corruption, le déploiement de contrôles comptables et non comptables spécifiques et la poursuite générale du suivi et de l'amélioration des plans d'action.

Sur les risques juridiques et de conformité :

- la révision du Code de conduite et la publication d'un ensemble de procédures éthiques ; et
- l'automatisation du processus « *Know Your Business Partner (KYBP)* » dans le dispositif opérationnel de gestion des baux, afin de rendre l'évaluation de l'intégrité des clients (locataires) plus fluide et systématique.

Sur les risques opérationnels :

- la finalisation du plan 2022-2024 de renforcement de la cybersécurité (comprenant notamment la mise en œuvre d'outils améliorés de détection des attaques, de politiques de « confiance zéro » et le renforcement de la séparation des privilèges) ;

- la création d'une fonction achats Groupe afin d'harmoniser les processus achats, la publication d'une nouvelle politique d'achat Groupe et la formation des collaborateurs concernés ;
- le déploiement de standards techniques, comme ceux qui concernent les liaisons verticales (escalators, ascenseurs), afin d'introduire une approche de maintenance prédictive en remplacement de la maintenance corrective ; et
- la poursuite du programme de prévention couvrant les aspects dommages aux biens, ingénierie, sécurité et sûreté y compris sur les acquisitions réalisées en France et en Italie en 2024.

Sur les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance :

- la mise en œuvre d'Act4Good®, une stratégie RSE globale à long terme ;
- la réalisation d'une analyse de double matérialité pour prendre en compte les enjeux émergents liés à la responsabilité sociétale et environnementale dans le cadre de la CSRD ;
- le déploiement du nouveau module gestion de la performance dans le système d'informations des ressources humaines « Purple » permettant des retours en continu et une focalisation accrue sur le développement des compétences ; et
- la définition d'une stratégie visant à compenser les émissions résiduelles de gaz à effet de serre.





1
↑ ↓ ↻

← 1
↑ ↓ ↻
WOMANSECRET GUESS

ULL & BEAR

DYNAMIC LOOK
ESSENCIAS DE AROMA

ESTAMOS
LIGANDO PARA TI

4

États financiers

4.1	Comptes consolidés au 31 décembre 2024	84	4.4	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	147
4.1.1	État du résultat global consolidé	84			
4.1.2	Autres éléments du résultat global consolidé	84			
4.1.3	État consolidé de la situation financière	85	4.5	Rapport du Conseil de surveillance à l'Assemblée Générale annuelle mixte du 24 avril 2025	151
4.1.4	Tableau des flux de trésorerie consolidé	86			
4.1.5	Tableau de variation des capitaux propres	87			
4.1.6	Notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2024	88	4.6	Autres informations	152
4.2	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	125	4.6.1	Tableau des cinq derniers exercices (établi en application de l'article R. 225-102)	152
4.3	Comptes annuels au 31 décembre 2024	129	4.6.2	Prises de participation et mouvements intervenus sur les titres de participation ayant impacté les comptes sociaux de Klépierre SA	152
4.3.1	Bilan	129	4.6.3	Délai moyen de paiement des fournisseurs et des clients (données renseignées en application de l'article L. 441-6-1 du Code de commerce)	153
4.3.2	Compte de résultat	131	4.6.4	Bilan du programme de rachat d'actions (établi en application de l'article L. 225-211 du Code de commerce)	153
4.3.3	Notes annexes	132			

4.1 Comptes consolidés au 31 décembre 2024

4.1.1 État du résultat global consolidé

En millions d'euros	Notes	31/12/2024	31/12/2023
Revenus locatifs	5.1	1 233,1	1 155,1
Charges locatives et impôts fonciers	5.3	- 369,8	- 361,0
Charges et impôts refacturés	5.3	270,5	265,0
Charges nettes sur immeubles	5.2	- 51,6	- 25,5
Revenus locatifs nets		1 082,2	1 033,6
Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités et autres produits d'exploitation	5.4	81,4	74,5
Frais de personnel	5.5	- 119,9	- 115,6
Dotations aux amortissements et provisions des immobilisations incorporelles et corporelles		- 17,0	- 17,7
Provisions		10,9	3,8
Autres frais généraux		- 44,4	- 35,5
Variation de valeur des immeubles de placement	5.6	541,0	- 477,0
Résultat de cessions et de liquidation juridique	5.7	1,6	- 8,4
Dépréciation des écarts d'acquisition	4.1	- 0,4	- 0,5
Résultat opérationnel		1 535,4	457,2
Produits financiers		131,6	111,4
Charges financières		- 284,4	- 236,2
Charges financières au titre des contrats de location		- 9,6	- 9,2
Coût de l'endettement net	5.8	- 162,4	- 134,0
Dividendes et provisions nettes sur titres non consolidés		0,0	0,0
Variation de valeur des instruments financiers	5.9	- 30,0	- 63,9
Profit (perte) sur la situation monétaire nette	5.10	- 18,2	- 28,6
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	4.3	110,4	44,4
Résultat avant impôts		1 435,2	275,1
Impôts sur les sociétés	6	- 186,0	- 100,8
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		1 249,2	174,3
dont			
• Part du Groupe		1 097,5	192,7
• Participations ne donnant pas le contrôle		151,7	- 18,4
Résultat par action			
Résultat net, part du Groupe (en euros) ^(a)		3,84	0,68
Résultat net dilué, part du Groupe (en euros) ^(b)		3,83	0,67

(a) Nombre moyen d'actions non dilué : 285 686 059 en 2024 et 285 504 966 en 2023.

(b) Nombre moyen d'actions dilué : 286 632 958 en 2024 et 286 301 949 en 2023.

4.1.2 Autres éléments du résultat global consolidé

En millions d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Résultat net de l'ensemble consolidé	1 249,2	174,3
Autres éléments du résultat global comptabilisés directement en capitaux propres	- 51,3	- 88,4
• Partie efficace des profits et pertes sur instruments de couverture de flux de trésorerie	- 10,3	- 22,6
• Profits et pertes de conversion	- 43,1	- 70,7
• Impôt sur les autres éléments du résultat global	1,8	4,0
Sous-total des autres éléments qui peuvent être reclassés ultérieurement en « Résultat net »	- 51,6	- 89,3
• Résultat de cession d'actions propres	0,0	0,6
• Écarts actuariels	0,3	0,3
Sous-total des autres éléments qui ne peuvent pas être reclassés ultérieurement en « Résultat net »	0,3	0,9
Quote-part des autres éléments du résultat global des entreprises associées		
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL	1 197,9	85,9
dont		
• Part du Groupe	1 071,6	121,1
• Participations ne donnant pas le contrôle	126,3	- 35,2

4.1.3 État consolidé de la situation financière

Actifs

En millions d'euros	Notes	31/12/2024	31/12/2023
Écarts d'acquisition	4.1	466,5	467,0
Immobilisations incorporelles		23,5	23,2
Immobilisations corporelles		41,3	37,0
Immeubles de placement évalués à la juste valeur	4.2	18 127,5	17 298,5
Immeubles de placement évalués au coût	4.2	65,5	74,5
Participations dans les entreprises associées	4.3	1 057,8	971,6
Autres actifs non courants	4.4	246,9	260,5
Instruments dérivés non courants		16,5	29,4
Impôts différés actifs	6	18,0	25,0
Actifs non courants		20 063,5	19 186,7
Immeubles de placement destinés à la vente	4.2	15,2	65,4
Clients et comptes rattachés	4.5	119,5	126,7
Autres créances	4.6	285,5	266,2
Instruments dérivés courants		88,4	89,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.7	400,8	358,7
Actifs courants		909,4	906,1
TOTAL ACTIF		20 972,9	20 092,8

Capitaux propres et passifs

En millions d'euros	Notes	31/12/2024	31/12/2023
Capital	4.9	401,6	401,6
Primes, réserve légale et réserves consolidées		7 098,6	7 422,4
Résultat consolidé		1 097,5	192,7
Capitaux propres part du Groupe		8 597,7	8 016,7
Participations ne donnant pas le contrôle		2 051,5	2 002,9
Capitaux propres		10 649,2	10 019,6
Passifs financiers non courants	4.4	6 418,4	6 065,9
Dettes de location non courantes	4.8	299,5	299,0
Provisions long terme	4.10	37,2	25,4
Engagements de retraite et avantages long terme	4.11	8,0	7,9
Instruments dérivés non courants	7.1/7.3	72,8	100,8
Dépôts et cautionnements		154,0	151,0
Impôts différés passifs	6	1 248,7	1 110,4
Passifs non courants		8 238,6	7 760,4
Passifs financiers courants	4.4	1 365,1	1 590,1
Dettes de location courantes	4.8	12,1	12,4
Concours bancaires	4.7	0,1	0,3
Dettes fournisseurs		150,3	161,6
Dettes sur immobilisations		59,0	52,3
Autres dettes	4.12	355,3	328,5
Instruments dérivés courants	7.1/7.3	1,1	0,8
Dettes fiscales et sociales		142,1	166,8
Passifs courants		2 085,1	2 312,8
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES		20 972,9	20 092,8

4.1.4 Tableau des flux de trésorerie consolidé

En millions d'euros	Notes	31/12/2024	31/12/2023
FLUX DE TRÉSORERIE DES ACTIVITÉS D'EXPLOITATION			
Résultat net des sociétés intégrées		1 249,2	174,3
Élimination des charges et produits sans incidence sur la trésorerie ou non liés à l'activité			
• Dépréciations, amortissements et provisions		4,4	- 15,0
• Variation de valeur des immeubles de placement	5.6	- 541,0	477,0
• Dépréciation de l'écart d'acquisition		0,4	0,5
• Résultat de cessions et de liquidation juridique	5.7	- 1,6	8,4
• Charge d'impôt courant et différé	6	186,0	100,8
• Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	4.3	- 110,4	- 44,4
• Reclassement des intérêts financiers et autres éléments		252,3	272,1
Marge brute d'autofinancement des sociétés intégrées		1 039,3	973,7
Impôts versés (ou reçus)		- 51,2	- 55,9
Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation		- 23,1	16,0
Flux net de trésorerie provenant des activités d'exploitation		965,0	933,8
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Produits de la cession d'immeubles de placement		144,3	100,0
Produits de la cession de filiales (net de la trésorerie cédée, net des prêts et avances remboursés)		0,7	16,3
Acquisitions d'immeubles de placement		- 2,5	- 11,9
Décaissements liés aux travaux en cours		- 177,3	- 192,2
Acquisitions d'autres immobilisations		- 13,0	- 7,6
Acquisitions de filiales (net de la trésorerie acquise)	1.3	- 234,6	- 1,3
Flux de trésorerie reçus des coentreprises et des entreprises associées (incluant les dividendes reçus et les avances) ^(a)		48,2	63,5
Remboursement des prêts et avances ^(b)		- 41,4	- 14,7
Flux net de trésorerie provenant des opérations d'investissement		- 275,6	- 47,9
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Dividendes mis en paiement aux actionnaires de l'entité mère	1.2	- 485,2	- 258,5
Dividendes mis en paiement aux participations ne donnant pas le contrôle de sociétés consolidées		- 39,8	- 32,6
Variation de capital de filiales possédant des actionnaires minoritaires		- 18,5	- 20,6
Remboursement de prime d'émission	1.2	- 29,1	- 241,0
Acquisitions/cessions d'actions propres		- 1,4	0,1
Nouveaux emprunts, dettes financières et instruments de couverture	4.4	1 855,5	1 853,8
Remboursements d'emprunts, dettes financières et instruments de couverture	4.4	- 1 749,4	- 1 941,0
Remboursement net des dettes locatives	4.8	- 13,8	- 15,3
Intérêts financiers versés		- 155,0	- 143,5
Intérêts financiers sur obligations locatives	5.8	- 9,6	- 9,2
Flux net de trésorerie provenant des opérations de financement		- 646,3	- 807,8
Effet des variations de taux de change sur la trésorerie		- 0,9	- 1,1
VARIATION DE LA TRÉSORERIE		42,2	77,0
Trésorerie à l'ouverture	4.7	358,5	281,5
Trésorerie à la clôture	4.7	400,7	358,5

(a) Le poste « Dividendes reçus (incluant les dividendes reçus des coentreprises et des entreprises associées) » présenté pour 31,5 millions d'euros au 31 décembre 2023 est renommé « Flux de trésorerie reçus des coentreprises et des entreprises associées (incluant les dividendes reçus et les avances) » pour également inclure les nouveaux prêts et avances.

(b) Le poste « Mouvement des prêts et avances consentis et autres investissements » présenté pour 17,3 millions d'euros au 31 décembre 2023 qui incluait 32,0 millions d'euros de nouveaux prêts et avances est renommé « Remboursement des prêts et avances » pour n'inclure que les remboursements.

4.1.5 Tableau de variation des capitaux propres

En millions d'euros	Capital	Réserves liées au capital	Titres auto-détenus	Réserves de couverture	Autres réserves consolidées	Résultat net de l'ensemble consolidé	Capitaux propres part du Groupe	Capitaux propres des participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
CAPITAUX PROPRES 31/12/2022	401,6	3 629,9	- 28,6	24,9	3 921,2	415,2	8 364,2	2 094,8	10 459,0
Opérations sur capital									
Opérations sur titres auto-détenus			2,9				2,9		2,9
Affectation du résultat					415,2	- 415,2	0,0		0,0
Dividendes		- 241,0			- 258,5		- 499,5	- 36,9	- 536,4
Résultat net de la période						192,7	192,7	- 18,4	174,3
GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES									
Résultat de cession d'actions propres					0,6		0,6		0,6
Résultat de couverture des flux de trésorerie				- 12,9			- 12,9	- 9,7	- 22,6
Pertes et profits de conversion					- 61,9		- 61,9	- 8,8	- 70,7
Écarts actuariels					0,3		0,3		0,3
Impôts relatifs aux autres éléments du résultat global				1,2	1,1		2,3	1,7	4,0
Autres éléments du résultat global				- 11,7	- 59,9		- 71,6	- 16,8	- 88,4
Variations de périmètre								- 24,8	- 24,8
Autres mouvements					28,0		28,0	5,0	33,0
CAPITAUX PROPRES 31/12/2023	401,6	3 388,9	- 25,7	13,2	4 046,0	192,7	8 016,7	2 002,9	10 019,6
Opérations sur capital								- 23,0	- 23,0
Opérations sur titres auto-détenus			3,3		0,9		4,2		4,2
Affectation du résultat					192,7	- 192,7	0,0		0,0
Dividendes		- 29,1			- 485,2		- 514,3	- 57,5	- 571,8
Résultat net de la période						1 097,5	1 097,5	151,7	1 249,2
GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES									
Résultat de cession d'actions propres					0,0		0,0		0,0
Résultat de couverture des flux de trésorerie				- 5,9			- 5,9	- 4,4	- 10,3
Pertes et profits de conversion ^(a)					- 21,3		- 21,3	- 21,8	- 43,1
Écarts actuariels					0,3		0,3		0,3
Impôts relatifs aux autres éléments du résultat global				0,2	0,8		1,0	0,8	1,8
Autres éléments du résultat global				- 5,7	- 20,2		- 25,9	- 25,4	- 51,3
Variations de périmètre								0,1	0,1
Autres mouvements ^(b)					19,5		19,5	2,7	22,2
CAPITAUX PROPRES 31/12/2024	401,6	3 359,8	- 22,4	7,5	3 753,7	1 097,5	8 597,7	2 051,5	10 649,2

(a) La variation des profits et pertes de conversion de - 21,3 millions d'euros concerne principalement la Turquie (- 18,6 millions d'euros), la Norvège (- 10,6 millions d'euros), la Pologne (+ 10,1 millions d'euros), la Suède (- 8,9 millions d'euros), le Danemark (+ 5,5 millions d'euros) et la République tchèque (+ 1,7 million d'euros).

(b) Le poste « Autres mouvements » de 19,5 millions d'euros est relatif à l'application de l'IAS 29 « Information financière dans les économies hyperinflationnistes » de la Turquie.

4.1.6 Notes annexes aux états financiers consolidés au 31 décembre 2024

Note 1	ÉLÉMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE	89	Note 5	NOTES ANNEXES : ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL	109
1.1	Endettement et financement	89	5.1	Revenus locatifs (IFRS 16)	109
1.2	Distribution du dividende	89	5.2	Charges nettes sur immeuble	109
1.3	Investissements et désinvestissements réalisés	89	5.3	Charges locatives et refacturation (IFRS 15)	109
Note 2	PRINCIPES COMPTABLES ET PÉRIMÈTRE	89	5.4	Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités et autres produits d'exploitation (IFRS 15)	110
2.1	Informations relatives à l'entreprise	89	5.5	Frais de personnel	110
2.2	Application des normes IFRS	89	5.6	Variation de valeur des immeubles de placement	110
2.3	Recours à des jugements et à des estimations significatives	90	5.7	Résultat de cession et liquidations judiciaires	110
2.4	Méthode de consolidation et variations de périmètre	90	5.8	Coût de l'endettement net	110
2.5	Conversion de monnaies étrangères	90	5.9	Variation de la juste valeur des instruments financiers (IFRS 9)	111
Note 3	INFORMATION SECTORIELLE	91	5.10	Profit (perte) sur la situation monétaire nette (IAS 29)	111
3.1	Revenus locatifs nets par zones géographiques	91	Note 6	IMPÔTS	111
3.2	Immeubles de placement par zones géographiques	91	Note 7	EXPOSITION AUX RISQUES ET STRATÉGIE DE COUVERTURE	114
3.3	Investissements et cessions de la période par zones géographiques	91	7.1	Risque de taux	114
Note 4	NOTES ANNEXES : BILAN	92	7.2	Risque de liquidité	115
4.1	Écarts d'acquisition (<i>goodwill</i>) (IFRS 3 – révisé et IAS 36)	92	7.3	Risque de change	116
4.2	Immeubles de placement (IAS 40, IFRS 13, IFRS 16 et IFRS 5)	94	7.4	Risque de contrepartie en lien avec les activités de financement	116
4.3	Participations dans les entreprises associées (IFRS 11, IAS 28)	97	Note 8	ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT ET DE GARANTIE	117
4.4	Actifs et passifs financiers courants et non courants (IFRS 9)	99	8.1	Engagements donnés	117
4.5	Clients et comptes rattachés (IFRS 9)	103	8.2	Engagements reçus	117
4.6	Autres créances	103	8.3	Autres engagements	117
4.7	Trésorerie et équivalents de trésorerie (IAS 7, IFRS 9)	103	Note 9	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	118
4.8	Juste valeur des actifs et passifs financiers (IFRS 9, IFRS 13 et IFRS 16)	104	9.1	Transactions avec les parties liées	118
4.9	Capitaux propres	106	9.2	Rémunération des membres du Conseil de surveillance et du Directoire	119
4.10	Provisions long terme	107	9.3	Événements postérieurs à la clôture	119
4.11	Avantages au personnel et avantages à long terme (IAS 19 – révisé)	107	9.4	Honoraires des Commissaires aux comptes	119
4.12	Autres dettes	108	9.5	Liste des entités consolidées	120

Note 1 ÉLÉMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

1.1 ENDETTEMENT ET FINANCEMENT

Au 31 décembre 2024, la dette nette consolidée a atteint 7 387,4 millions d'euros contre 7 348,8 millions fin 2023.

Le Groupe a levé 855,0 millions d'euros de financements à long terme, en prêts bancaires pour 155,0 millions d'euros, en nouvelles obligations de 10 ans pour 600,0 millions d'euros et en abondement de souches obligataires pour 100,0 millions d'euros. Ces fonds ont été utilisés pour couvrir les échéances des obligations, l'acquisition de RomaEst et le refinancement de prêts bancaires et de lignes de crédit.

Au cours de l'année, le Groupe a signé des facilités de crédit bilatérales d'un montant de 900,0 millions d'euros, avec des échéances de cinq ans et deux options de prolongation d'un an chacune.

1.2 DISTRIBUTION DU DIVIDENDE

Le 3 mai 2024, l'Assemblée Générale des actionnaires a approuvé le paiement d'un dividende de 1,80 euro par action au titre de 2023, payable en numéraire. La distribution totale s'élève à un montant de 514,2 millions d'euros (hors dividendes payables sur actions propres), et a été déduite du résultat de l'exercice et du report à nouveau pour 485,2 millions d'euros et des primes liées au capital pour 29,1 millions d'euros.

Le 26 mars 2024, Klépierre a payé un acompte sur dividende de 0,90 euro par action, pour un montant total de 257,0 millions d'euros hors dividendes payables sur actions propres. Le solde de la distribution de 0,90 euro par action (257,2 millions d'euros hors dividendes payables sur actions propres) a été versé le 12 juillet 2024.

1.3 INVESTISSEMENTS ET DÉINVESTISSEMENTS RÉALISÉS

En 2024, le Groupe a finalisé les acquisitions des centres super régionaux O'Parinor et RomaEst pour un total de 234,6 millions d'euros :

- le 27 février 2024, Klépierre et Sofidy ont fait l'acquisition du centre O'Parinor situé dans le nord-est de Paris à travers un partenariat financier à hauteur respective de 25 % et 75 %. Cette acquisition s'est traduite par l'intégration de trois nouvelles sociétés chacune détenue à 25 % et consolidée selon la méthode de mise en équivalence ;
- le 24 mai 2024, Klépierre a acquis 100 % des parts de RomaEst, un centre commercial de 97 000 m² situé à Rome, par l'intermédiaire de sa filiale Klépierre Italia. RomaEst est consolidé selon la méthode l'intégration globale dans les états financiers du Groupe.

Au total, les investissements réalisés sur la période se sont élevés à 177,3 millions d'euros dont 169,7 millions d'euros dans les immeubles à la juste valeur. Les principaux projets comprennent l'extension d'Odysseum à Montpellier et les travaux de restructuration à Turin, Naples et Barcelone.

Durant l'année 2024, Klépierre a procédé à la cession de plusieurs actifs situés principalement en France, en Turquie, en Allemagne et en Suède, pour un montant total de 119,6 millions d'euros.

Note 2 PRINCIPES COMPTABLES ET PÉRIMÈTRE

2.1 INFORMATIONS RELATIVES À L'ENTREPRISE

Klépierre est une société anonyme de droit français soumise aux dispositions du Code de commerce et dont le titre est coté sur le compartiment A d'Euronext. Le siège social est situé au 26 boulevard des Capucines à Paris.

En date du 11 février 2025, le Directoire a arrêté et autorisé la publication des états financiers consolidés de Klépierre SA au 31 décembre 2024. Les comptes consolidés seront soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des Actionnaires prévue pour le 24 avril 2025.

2.2 APPLICATION DES NORMES IFRS

En application du règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 sur les normes comptables internationales, les comptes consolidés au 31 décembre 2024 du groupe Klépierre ont été établis en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publié par l'IASB (*International Accounting Standards Board*), tel qu'adopté par l'Union européenne et applicable à cette date.

Les états financiers consolidés sont présentés en millions d'euros et toutes les valeurs sont arrondies au dixième de million le plus proche sauf indication contraire. Des écarts d'arrondi peuvent générer des différences mineures entre les états.

Les principes comptables sont identiques à ceux utilisés dans les comptes consolidés au 31 décembre 2023. Les nouvelles normes, amendements et interprétations entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2024 n'ont pas eu d'impact significatif sur les états financiers du Groupe. Le Groupe n'a pas adopté par anticipation de nouvelles normes, amendements ou interprétations qui n'étaient pas encore en vigueur à cette même date.

Application du taux d'imposition minimum de 15 % pour les grandes entreprises (Pilier 2)

La réforme de l'OCDE (*Organization for Economic Co-operation and Development*) établissant une imposition minimale pays par pays de 15 % pour les grandes entreprises réalisant un chiffre d'affaires d'au moins 750 millions d'euros (Règles du Pilier 2) a été transposée dans une directive de l'UE et dans la législation nationale française. Elle est en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2024.

Klépierre SA et la grande majorité de ses filiales incluses dans le périmètre de consolidation du Groupe ne sont pas concernées par cette réforme, et les autres filiales atteignent déjà le minimum taxable de 15 %. Par conséquent, aucune provision fiscale complémentaire n'a été comptabilisée dans les comptes consolidés.

Au cours du premier semestre 2025, l'OCDE devrait publier des lignes directrices supplémentaires d'application pour confirmer la règle d'exclusion des filiales exonérées détenues à moins de 95 %.

2.3 RECOURS À DES JUGEMENTS ET À DES ESTIMATIONS SIGNIFICATIVES

L'établissement des comptes consolidés conformément aux normes comptables internationales IFRS implique que le Groupe procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses réalistes et raisonnables. Certains faits et circonstances pourraient conduire à des changements de ces estimations et hypothèses, ce qui affecterait la valeur des actifs, passifs, capitaux propres et résultat du Groupe.

Les principales hypothèses et incertitudes pour lesquelles il existe un risque significatif de modification des valeurs d'actifs et de passifs au cours d'un exercice ultérieur sont présentées ci-dessous :

- valorisation du *goodwill* des sociétés de gestion (voir note 4.1) ;
- immeubles de placement et sociétés mises en équivalence (voir note 4.2) ;
- risque de crédit (voir note 4.4) ;
- instruments financiers (voir note 4.8) ;
- impôts différés (voir note 6) ;
- prise en compte des risques relatifs aux changements climatiques : le Groupe a intégré les effets de sa politique de développement durable dans les principales estimations de clôture. 12 indicateurs clés de performance extra-financière (consommation d'énergie, émissions de gaz à effet de serre, etc.) ont été communiqués aux experts. Ces derniers, sur la base de leur méthodologie actuelle, ont intégré les impacts les plus significatifs dans la valorisation des immeubles de placements évalués selon la norme IAS 40, bien que ces impacts ne puissent pas être isolés. Les dépenses sont comptabilisées soit comme des investissements (maintenance et remplacement d'équipements de gestion de l'énergie, installation de panneaux solaires, etc.), soit comme des dépenses récurrentes (utilisation d'outils de gestion de l'énergie, audits et études, etc.). Enfin, les emprunts du Groupe sont liés à un critère de performance environnementale, avec, au 31 décembre 2024, 2 835 millions d'euros de financement soumis à des critères de durabilité. Parmi ces financements, une ligne de crédit bilatérale de 150 millions d'euros est sous un format « Green Pure Player », qui démontre que plus de 90 % (92 % en 2024) de son chiffre d'affaires provient d'actifs alignés au seuil national applicable du CRREM (*Carbon Risk Real Estate Monitor*) en termes d'intensité énergétique pour la catégorie Centres Commerciaux à la date d'échéance du financement.

2.4 MÉTHODE DE CONSOLIDATION ET VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE

Au 31 décembre 2024, le périmètre de consolidation du Groupe comprend 218 sociétés, dont 185 sociétés en intégration globale et 33 sociétés mises en équivalence.

Les variations de périmètre en 2024 ont été les suivantes :

- quatre acquisitions, décrites en note 1.3 (une société en intégration globale et trois mises en équivalence) ;
- cinq créations de sociétés (trois sociétés en intégration globale et deux mises en équivalence) ;
- neuf liquidations.

La méthode de consolidation est déterminée par le niveau de contrôle exercé par le Groupe :

- **intégration globale** : elle s'applique aux entités contrôlées par Klépierre conformément à IFRS 10 (pouvoir, droit aux rendements variables et capacité à influencer sur les rendements). Le contrôle est présumé exister lorsque Klépierre détient plus de 50 % des droits de vote ou dispose du pouvoir de diriger les stratégies clés ;
- **mise en équivalence** : elle s'applique aux entités sous contrôle conjoint ou sous influence notable (par exemple, la détention d'au moins 20 % des droits de vote). Les participations dans ces entités sont comptabilisées à leur coût ajusté de la quote-part de situation nette et des pertes de valeur.

Les comptes réciproques entre sociétés du Groupe sont éliminés. Le détail du périmètre de consolidation est fourni en note 9.5.

2.5 CONVERSION DE MONNAIES ÉTRANGÈRES

Les états financiers sont présentés en euros, qui est la monnaie fonctionnelle et de présentation de Klépierre SA et du Groupe. Chaque entité du Groupe détermine sa propre monnaie fonctionnelle et tous les éléments inclus dans les états financiers de chacune des entités sont mesurés en utilisant cette monnaie fonctionnelle. La devise fonctionnelle d'une entité est la devise de l'environnement économique principal dans lequel elle exerce ses activités.

Les opérations en monnaies étrangères sont initialement enregistrées au taux de change en vigueur à la date de transaction. À la date de clôture, les éléments monétaires sont convertis au taux de change en vigueur à la date de clôture tandis que les éléments non monétaires sont convertis au taux historique ou au taux en vigueur à la date de l'évaluation de la juste valeur.

Les actifs et passifs des filiales sont convertis en euros au taux de change en vigueur à la date de clôture alors que les produits et charges sont convertis au taux de change moyen sur la période. Les écarts de changes sont comptabilisés en capitaux propres.

Note 3 INFORMATION SECTORIELLE

PRINCIPES COMPTABLES

Information sectorielle

Conformément à la norme IFRS 8, les secteurs opérationnels sont identifiés à partir du reporting interne utilisé par le management pour évaluer la performance et allouer les ressources.

Le groupe Klépierre n'exerce que sur un seul secteur opérationnel : les centres commerciaux en Europe. Ces derniers mois, le Groupe a centralisé les modalités de suivi de la performance opérationnelle et financière en renforçant la centralisation du Groupe déjà existante dans plusieurs domaines : *leasing*, investissements, valorisation des immeubles de placement, contrôle interne, audit interne et gestion des risques.

Le renforcement de la centralisation a entraîné des changements dans la présentation de l'information sectorielle. Cette centralisation est cohérente avec le fait que l'indicateur de performance principal du Groupe est le *Cash-Flow Net Courant*, qui n'a aucune spécificité géographique ni dans sa composition, ni dans son mode de pilotage et de suivi.

3.1 REVENUS LOCATIFS NETS PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

Conformément à la norme IFRS 8.33, les revenus locatifs nets par zones géographiques se décomposent comme suit :

En millions d'euros	Revenus locatifs nets 31/12/2024	Revenus locatifs nets 31/12/2023
France ^(a)	415,8	393,5
Italie	242,7	227,7
Scandinavie	119,1	117,7
Ibérie	133,7	125,1
Autres pays	170,9	169,6
TOTAL	1 082,2	1 033,6

(a) Incluant les autres actifs de commerce et la Belgique.

3.2 IMMEUBLES DE PLACEMENT PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

La valeur du patrimoine par zones géographiques, telle qu'indiquée dans l'état consolidé de la situation financière, est détaillée ci-dessous :

En millions d'euros	Valeur des immeubles de placement 31/12/2024 ^(a)	Valeur des immeubles de placement 31/12/2023 ^(a)
France ^(b)	6 877,1	6 803,5
Italie	3 888,8	3 448,0
Scandinavie	2 293,5	2 287,5
Ibérie	2 289,6	2 133,9
Autres pays	2 844,0	2 700,1
TOTAL	18 193,0	17 373,1

(a) Incluant les immeubles de placement à la juste valeur et les immeubles de placement au coût mais excluant immeubles de placement destinés à la vente.

(b) Incluant les autres actifs de commerce et la Belgique.

3.3 INVESTISSEMENTS ET CESSIONS DE LA PÉRIODE PAR ZONES GÉOGRAPHIQUES

Les investissements de la période par zones géographiques sont présentés dans le tableau ci-dessous :

En millions d'euros	Nouveaux investissements au 31/12/2024 ^(a)	Immeubles de placement évalués à la juste valeur	Immeubles de placement évalués au coût
France ^(b)	78,9	78,7	0,2
Italie	239,2	236,6	2,6
Scandinavie	11,7	11,7	-
Ibérie	32,1	27,2	4,9
Autres pays	30,4	30,4	-
TOTAL	392,3	384,6	7,7

(a) Les investissements incluent les acquisitions, les dépenses capitalisées et les mouvements de périmètre.

(b) Incluant les autres actifs de commerce et la Belgique.

Les investissements mettent en avant l'accent mis par Klépierre sur les centres commerciaux clés, notamment RomaEst (Italie), Odysseum à Montpellier (France) et Maremagnum à Barcelone (Espagne) dont le *rooftop* a été inauguré récemment.

Les produits de cessions des immeubles de placement sont présentés par zones géographiques dans le tableau ci-dessous :

En millions d'euros	Produits de cession
France ^(a)	30,5
Italie	0,4
Scandinavie	41,1
Ibérie	3,4
Autres pays	44,2
TOTAL IMMEUBLES DE PLACEMENT ET TITRES DE PARTICIPATION	119,6

(a) Incluant les autres actifs de commerce et la Belgique.

Note 4 NOTES ANNEXES : BILAN

4.1 ÉCARTS D'ACQUISITION (GOODWILL) (IFRS 3 – RÉVISÉ ET IAS 36)

PRINCIPES COMPTABLES

Comptabilisation des regroupements d'entreprises (IFRS 3 – révisé)

Pour qualifier une transaction de **regroupement d'entreprises**, l'opération doit impliquer l'acquisition d'un ensemble intégré d'activités en plus de l'immeuble de placement. Le **test de concentration optionnel** est utilisé pour évaluer si la quasi-totalité de la juste valeur de l'acquisition est concentrée sur un seul actif ou sur un groupe d'actifs similaires. Si le résultat pour déterminer qu'une entreprise a été acquise est négatif, l'acquisition doit impliquer des processus substantiels et une main-d'œuvre organisée disposant des compétences nécessaires pour exécuter ces processus. Si les actifs acquis ne constituent pas une entreprise, la transaction est enregistrée comme une **acquisition d'actifs**.

Le Groupe comptabilise tout regroupement d'entreprises par l'application de la méthode de l'acquisition :

- la contrepartie transférée est évaluée à la juste valeur des actifs acquis, capitaux propres émis et passifs encourus à la date de l'échange ;
- les actifs et passifs identifiables sont évalués à la juste valeur à cette même date ;
- les participations ne donnant pas le contrôle sont évaluées soit à la juste valeur soit à leur quote-part dans la juste valeur des actifs nets de l'entreprise acquise ;
- tout excédent de la contrepartie donne lieu à la comptabilisation d'un *goodwill* ;
- les coûts d'acquisition sont comptabilisés en charges.

Des **ajustements post-acquisition** peuvent être faits dans un délai maximal de 12 mois à partir de la date d'acquisition quant à la comptabilisation définitive de l'acquisition et doivent être liés à des faits et circonstances existant à la date d'acquisition.

En cas d'**acquisition par étapes** :

- la participation antérieurement détenue fait l'objet d'une réévaluation à la juste valeur quand il y a prise de contrôle. L'écart entre la juste valeur et la valeur nette comptable est enregistré en résultat ;
- la perte de contrôle d'une entité conduit à constater un résultat de cession, la quote-part d'intérêts conservée est réévaluée à la juste valeur ;
- les opérations n'affectant pas le contrôle sont traitées comme des opérations sur capitaux propres sans modification du *goodwill* et/ou impact résultat.

Évaluation et perte de valeur des *goodwill* (IAS 36)

Le *goodwill* est enregistré au coût diminué des éventuelles pertes de valeur cumulées. Conformément à IAS 36, le Groupe procède à des tests de dépréciation chaque année ou plus fréquemment dès l'apparition d'un indice de perte de valeur. Ces tests évaluent des unités génératrices de trésorerie (UGT), les plus petits groupes d'actifs identifiables générant des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par les autres actifs ou groupes d'actifs. Les pertes de valeur sont constatées lorsque la valeur comptable du *goodwill* dépasse sa valeur recouvrable.

Klépierre dispose de deux types de *goodwill* :

Goodwill correspondant à l'optimisation fiscale sur les impôts différés

Il s'agit des *goodwill* issus de la reconnaissance d'impôts différés à la date du regroupement d'entreprises. Ils sont calculés par différence entre les impôts différés comptabilisés au bilan selon IAS 12, et les impôts effectifs à verser en cas de vente via une cession de titres. Les tests de dépréciation menés à chaque clôture consistent à comparer la valeur nette comptable du *goodwill* aux gains d'optimisation fiscale attendus sur les impôts différés.

Goodwill des sociétés de gestion

Les *goodwill* des sociétés de gestion sont soumis à des tests de dépréciation annuels ou révisés lorsque des événements déclencheurs surviennent. Ces tests sont basés sur des évaluations externes réalisées par des experts indépendants qui appliquent la méthode des flux de trésorerie actualisés (ou méthode DCF pour *Discounted Cash Flows*) pour chacun des pays dans lequel le Groupe exerce ses activités. Cette méthode s'articule en trois étapes :

Projection de flux de trésorerie : les flux de trésorerie futurs générés par le portefeuille d'activités sont estimés à partir de plans d'affaires élaborés dans chaque pays (hors coûts du financement).

Actualisation : les prévisions de flux de trésorerie ainsi que la valeur terminale estimée (valeur finale du portefeuille) sont actualisées à un taux déterminé selon le modèle du *Capital Asset Pricing Model* (CAPM). Ce taux combine le taux d'intérêt sans risque, la prime de risque du marché global (multipliée par le coefficient bêta) et la prime de risque spécifique.

Calcul de la valeur des capitaux propres : la valeur des capitaux propres est obtenue en retranchant de la valeur du portefeuille le montant de l'endettement net à la date de l'évaluation.

La valeur nette comptable d'une société est ensuite comparée à sa valeur recouvrable.

Au 31 décembre 2024, le montant des écarts d'acquisition s'élève à 466,5 millions d'euros contre 467,1 millions d'euros au 31 décembre 2023 et se décompose comme suit :

Goodwill des sociétés de gestion

Au 31 décembre 2024, le montant des écarts d'acquisition des sociétés de gestion s'élève à 218,1 millions d'euros, identique au 31 décembre 2023. Conformément à IAS 36, les tests annuels de dépréciation du *goodwill* n'ont révélé aucune perte de valeur à la date de clôture.

En millions d'euros	31/12/2024	31/12/2023
France	117,7	117,7
Italie	53,7	53,7
Espagne	32,0	32,0
Portugal	7,1	7,1
Allemagne	7,6	7,6
ÉCARTS D'ACQUISITION ACTIVITÉS DE GESTION	218,1	218,1

Les principales hypothèses retenues pour le calcul de la valeur d'entreprise selon les dernières évaluations sont les suivantes :

Taux d'actualisation	2024	2023
France	8,2 %	8,2 %
Espagne	8,2 %	8,2 %
Italie	8,7 %	8,7 %
Allemagne	8,7 %	8,7 %
Autres pays	7,7 %	7,7 %

- Les flux de trésorerie disponibles sur l'horizon du plan d'affaires reposent sur des hypothèses de volume d'activité et de taux de marge opérationnelle. Ces dernières prennent en compte les hypothèses économiques et de marché connues à la date de l'établissement du plan.
- Le taux de croissance pour la période de 2025 à 2029 est basé sur les hypothèses du plan d'affaires interne par pays.

- La valeur finale est déterminée sur la base d'un taux de croissance de 1,75 % à partir de 2030.

La sensibilité des valeurs d'entités par pays aux variations du taux d'actualisation et de la croissance à l'infini a été évaluée et est présentée dans le tableau ci-dessous :

	Valeur de l'entité au 31/12/2024	Valeur comptable au 31/12/2024 (après dépréciation)	Taux d'actualisation supérieur de 50 pb	Croissance perpétuelle inférieure de 50 pb
France	181,0	140,6	- 6,3 %	- 5,2 %
Italie	71,6	54,3	- 5,9 %	- 4,5 %
Espagne	42,1	32,2	- 6,6 %	- 5,4 %
Pologne	10,4	0,2	- 7,3 %	- 5,9 %
Portugal	12,2	7,1	- 5,3 %	- 4,0 %
Allemagne	9,3	8,0	- 5,1 %	- 3,8 %
République tchèque	9,6	0,1	- 7,3 %	- 5,8 %
TOTAL	336,2	242,5	- 6,2 %	- 5,0 %

Goodwill correspondant à l'optimisation fiscale sur les impôts différés

Au 31 décembre 2024, le montant des écarts d'acquisition correspondant à l'optimisation fiscale sur les impôts différés s'élève à 248,4 millions d'euros après dépréciation, contre 249,0 millions d'euros au 31 décembre 2023.

En millions d'euros	31/12/2023	Variations de périmètre	Dépréciations	Variations de cours de change	31/12/2024
Italie	191,5	1,5	- 0,6		192,4
Espagne	23,1				23,1
Norvège	31,0			- 1,5	29,5
Belgique	3,4				3,4
France		- 0,2	0,2		
ÉCARTS D'ACQUISITION RÉSULTANT DES IMPÔTS DIFFÉRÉS	249,0	1,3	- 0,4	- 1,5	248,4

La variation de périmètre de 1,3 million d'euros correspond principalement à l'écart d'acquisition calculé sur l'acquisition de RomaEst.

4.2 IMMEUBLES DE PLACEMENT (IAS 40, IFRS 13, IFRS 16 ET IFRS 5)

PRINCIPES COMPTABLES

Les immeubles de placement comprennent les actifs destinés à générer un revenu locatif à long terme ou une appréciation en capital, ou les deux, et non occupés par les sociétés du Groupe. Ils incluent également les biens en cours de construction ou développés pour une utilisation future comme immeubles de placement ; leur utilisation actuelle correspondant à leur meilleure utilisation possible.

À l'origine, les immeubles de placement sont évalués à leurs coûts, incluant les coûts de transaction et, s'ils sont applicables, les coûts d'éviction et les coûts d'emprunts. Après cette reconnaissance initiale, les immeubles de placement sont enregistrés à leur juste valeur, à l'exception des biens en cours de construction ou faisant l'objet d'importantes rénovations pour lesquels la juste valeur ne peut pas être déterminée de façon fiable (selon le degré d'avancement, du niveau de fiabilité relatif aux entrées de flux de trésorerie futurs et du risque lié à la construction). Si la juste valeur ne peut pas être déterminée de façon fiable, l'immeuble est évalué au coût jusqu'à ce que la juste valeur puisse être déterminée ou que la construction soit achevée. Les terrains non significatifs sont évalués à leur coût.

Après leur comptabilisation initiale sous IFRS 16, les droits d'utilisation se rapportant à des baux à construction et répondant à la définition d'immeuble de placement sont évalués selon le modèle de la juste valeur conformément à la norme IAS 40.

La différence entre la juste valeur d'un immeuble de placement à la date du reporting et sa valeur comptable avant la nouvelle évaluation est enregistrée en compte de résultat en « variation de valeur des immeubles de placement ».

Les immeubles de placement évalués au coût subissent un test de dépréciation au 30 juin et au 31 décembre, si une indication de perte de valeur est survenue. Si ce type d'indication existe, la valeur recouvrable de l'actif est comparée à sa valeur comptable, et une perte de valeur est reconnue dès lors que la valeur comptable dépasse la valeur recouvrable.

Les immeubles de placements au coût comprennent principalement les immeubles en construction.

Détermination de la juste valeur par des experts indépendants

Les immeubles de Klépierre sont valorisés deux fois par an, au 30 juin et au 31 décembre, par des experts indépendants ayant les qualifications, l'expertise et l'expérience récente nécessaires dans les zones géographiques et secteurs immobiliers concernés.

Les immeubles de placement sont présentés à leur juste valeur hors droits et frais de mutation évalués pour chaque immeuble.

Les frais et droits de mutation sont des taxes perçues par les autorités locales lors du transfert de la propriété d'un bien immobilier.

Les justes valeurs sont déterminées conformément à la norme IFRS 13. Compte tenu de la complexité des évaluations d'actifs immobiliers et de l'utilisation de données non observables publiquement (tels que les taux de croissance des loyers, de capitalisation et d'actualisation), ces actifs sont classés comme niveau 3 dans la hiérarchie de juste valeur selon IFRS 13 (voir note 4.8).

Compte tenu du caractère estimatif inhérent aux évaluations, le résultat de cession d'un actif immobilier peut différer de sa valorisation, même si sa cession intervient peu après l'arrêté comptable.

Les valorisations sont toutes effectuées selon les principes de la Charte de l'expertise en évaluation immobilière, les recommandations de l'AMF du 8 février 2010 et les normes de la *Royal Institution of Chartered Surveyors*.

Klépierre confie à différents experts indépendants le soin d'évaluer son patrimoine.

Au 31 décembre 2024, 98 % de la valeur du portefeuille de Klépierre, soit 19 842 millions d'euros (y compris frais et droits de mutation et en part totale), a été évaluée par des experts indépendants conformément à la méthodologie décrite ci-dessous. Le reste du portefeuille est valorisé comme suit :

- le centre RomaEst en Italie a fait l'objet d'une valorisation en interne pour la première clôture ;
- les actifs en développement sont valorisés au coût ;
- les autres actifs non évalués concernent principalement les actifs destinés à être cédés valorisés au prix de vente convenu, les terrains valorisés au coût (s'il est inférieur à 5 millions d'euros) et certains projets de développement faisant l'objet d'une valorisation interne à la juste valeur.

La rémunération versée aux experts, est définie au moment de la signature du mandat de quatre ans, en fonction du nombre, de la taille et de la complexité des actifs à expertiser et est entièrement indépendante du montant valorisé.

Experts indépendants <i>En milliers d'euros</i>	Honoraires d'expertise				Total
	Cushman & Wakefield	CBRE	Jones Lang LaSalle	BNP Paribas Real Estate	
France	X	X	X	X	
Italie		X	X	X	
Scandinavie	X				
Ibérie			X		
Autres pays	X	X	X	X	
TOTAL	242,4	247,0	280,4	101,5	871,3

Les valorisations réalisées par les experts indépendants sont revues en interne par la Direction en charge des investissements ainsi que par les personnes compétentes au sein de chaque division opérationnelle. Ce processus inclut des discussions sur les hypothèses retenues par les experts indépendants, ainsi que la revue des résultats des évaluations. Ces revues du processus de valorisation ont lieu entre la Direction en charge des investissements et les experts indépendants deux fois par an.

L'ensemble des actifs du groupe Klépierre est évalué par la **méthode des flux de trésorerie actualisés (méthode DCF)**, déterminée par des experts indépendants. Si la valorisation déterminée par la **méthode DCF** est significativement différente de celle obtenue par la **méthode par capitalisation des revenus nets**, les hypothèses utilisées dans la **méthode DCF** sont ajustées.

Méthode par capitalisation des revenus nets : la juste valeur d'un centre est calculée en appliquant un taux de rendement au loyer total net pour les locaux occupés et au loyer net de marché escompté en fonction de la durée prévisionnelle de la vacance pour les locaux vides. Le taux de rendement repose sur différents paramètres, notamment : la surface de vente, la configuration, la concurrence, les types de détention, le potentiel locatif et d'extension et les récentes transactions.

Méthode DCF : les experts estiment les flux de trésorerie futurs sur une période de 10 ans, sur la base d'informations communiquées par Klépierre (loyers, fréquentation, chiffre d'affaires des commerçants, taux d'effort, etc.). Ils intègrent également leurs propres hypothèses concernant les baux (valeur locative estimée, taux de vacance, abattements, etc.), les dépenses d'investissement et les charges d'exploitation. Le taux de croissance annuel (TCAM) composé des revenus locatifs nets est déterminé par les experts sur un horizon de 10 ans. Les flux de trésorerie sont actualisés en utilisant un taux spécifique à chaque actif, combinant le taux sans risque à une prime de risque reflétant l'emplacement, la qualité, la taille et les spécificités techniques de l'actif expertisé. La valeur finale est calculée sur la base des revenus locatifs nets de la dixième année, capitalisés selon un rendement de sortie.

La juste valeur des immeubles de placement exclut les revenus de location opérationnelle payés d'avance ou courus, car ils sont comptabilisés séparément en tant qu'actif ou passif.

4.2.1 Immeubles de placement à la juste valeur

Le tableau ci-dessous décompose les effets expliquant la variation de la valeur des immeubles de placement à la juste valeur sur la période :

En millions d'euros

Immeubles de placement évalués à la juste valeur – Valeur nette au 31/12/2023	17 298,5
Variations de juste valeur	548,6
Entrées de périmètre	215,0
Investissements et Intérêts capitalisés	169,7
Variations de cours de change	- 59,8
Cessions et sorties de périmètre	- 44,1
Autres mouvements, reclassements	- 0,4
IMMEUBLES DE PLACEMENT ÉVALUÉS À LA JUSTE VALEUR – VALEUR NETTE AU 31/12/2024	18 127,5

Les « entrées de périmètre » concernent le centre RomaEst en Italie.

4. États financiers

Comptes consolidés au 31 décembre 2024

Le tableau ci-dessous présente l'information quantitative utilisée par les évaluateurs externes pour déterminer les justes valeurs des immeubles de placement (les taux d'actualisation et de sortie sont pondérés par la valorisation du portefeuille des centres commerciaux) :

Centres commerciaux (moyenne pondérée)	31/12/2024			31/12/2023		
	Taux d'actualisation	Taux de sortie	TCAM du revenu locatif net	Taux d'actualisation	Taux de sortie	TCAM du revenu locatif net
France	7,2 %	5,7 %	3,0 %	7,3 %	5,7 %	3,3 %
Italie	8,0 %	6,6 %	2,3 %	8,2 %	6,6 %	1,9 %
Scandinavie	7,6 %	5,6 %	2,7 %	7,8 %	5,6 %	3,0 %
Ibérie	8,0 %	6,5 %	2,8 %	8,1 %	6,4 %	2,7 %
Autres pays	9,1 %	6,4 %	4,4 %	8,8 %	6,5 %	4,0 %
TOTAL GROUPE	7,8 %	6,1 %	2,9 %	7,8 %	6,0 %	2,8 %

Les tableaux ci-dessous présentent les changements dans l'évaluation du portefeuille de centres commerciaux en utilisant d'autres hypothèses de taux d'actualisation et de sortie que celles utilisées par les experts :

Zone géographique	Variation du taux d'actualisation			
	- 50 pb	- 25 pb	+ 25 pb	+ 50 pb
France	3,7 %	1,8 %	- 1,8 %	- 3,6 %
Italie	3,5 %	1,7 %	- 1,7 %	- 3,4 %
Scandinavie	3,6 %	1,8 %	- 1,7 %	- 3,4 %
Ibérie	3,5 %	1,7 %	- 1,7 %	- 3,4 %
Autres pays	3,7 %	1,8 %	- 1,7 %	- 3,5 %
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	3,6 %	1,8 %	- 1,8 %	- 3,5 %

Zone géographique	Variation du taux de sortie			
	- 50 pb	- 25 pb	+ 25 pb	+ 50 pb
France	5,7 %	2,7 %	- 2,5 %	- 4,8 %
Italie	4,6 %	2,2 %	- 2,0 %	- 3,9 %
Scandinavie	5,7 %	2,7 %	- 2,5 %	- 4,8 %
Ibérie	5,3 %	2,5 %	- 2,3 %	- 4,5 %
Autres pays	5,4 %	2,6 %	- 2,4 %	- 4,6 %
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	5,4 %	2,5 %	- 2,4 %	- 4,5 %

Zone géographique	Variation du TCAM			
	- 20 pb	- 10 pb	+ 10 pb	+ 20 pb
France	- 1,5 %	- 0,7 %	0,7 %	1,5 %
Italie	- 1,4 %	- 0,7 %	0,7 %	1,4 %
Scandinavie	- 1,5 %	- 0,7 %	0,7 %	1,5 %
Ibérie	- 1,4 %	- 0,7 %	0,7 %	1,5 %
Autres pays	- 1,4 %	- 0,7 %	0,7 %	1,4 %
TOTAL CENTRES COMMERCIAUX	- 1,4 %	- 0,7 %	0,7 %	1,5 %

Net Initial Yield (Rendement Net Initial)

L'EPRA Net Initial Yield (NIY) est calculé comme le revenu locatif annualisé basé sur les loyers en cours à la date de clôture, moins les charges d'exploitation immobilières non récupérables, le tout divisé par la valeur de marché du portefeuille.

Au 31 décembre 2024, l'EPRA Net Initial Yield moyen du portefeuille s'élève à 5,9 % (droits inclus).

Une hausse de 10 points de base du taux rendement initial net EPRA ferait baisser de 285 millions d'euros la valeur du patrimoine (part du Groupe).

4.2.2 Immeubles de placement destinés à la vente

PRINCIPES COMPTABLES

Les actifs sous promesse ou mandat de vente sont présentés conformément aux dispositions de la norme IFRS 5. Les impacts sur les états financiers consolidés sont notamment les suivants :

- **reclassement** en immeubles de placement destinés à la vente ; et
- **présentation distincte** au bilan dans une section dédiée des actifs courants.

Au 31 décembre 2024, les actifs destinés à la vente s'élèvent à 15,2 millions d'euros et comprennent principalement deux galeries commerciales en Italie.

4.2.3 Réconciliation de la valeur du patrimoine

Le tableau ci-dessous présente une réconciliation entre la valeur comptable des immeubles de placement et la valeur du patrimoine présentée dans le rapport de gestion :

En millions d'euros	31/12/2024				Valeur du patrimoine (dont droits et frais de mutation)
	Immeubles de placement détenus par les sociétés en intégration globale	Investissement dans les sociétés mises en équivalence ^(a)	Droits et frais de mutation	Dette liée aux droits d'utilisation ^(b)	
Immeubles de placement	17 821,8	1 263,5	958,0		20 043,3
Droit d'utilisation des baux à construction	305,6			- 283,0	22,6
Dont prépaiements des baux à construction	22,6				22,6
Immeubles de placement à la juste valeur	18 127,5	1 263,5	958,0	- 283,0	20 065,9
Immeubles de placement évalués au coût	65,5	45,3			110,8
Immeubles de placement destinés à être cédés	15,2				15,2
Avantages dans les contrats de location simple	33,6				33,6
TOTAL	18 241,7	1 308,8	958,0	- 283,0	20 225,5

(a) Les investissements dans les sociétés mises en équivalence sont intégrés sur la base de la juste valeur des titres détenus et prennent également en compte les avances et les lignes de crédit accordées par le Groupe.

(b) La dette de location telle que définie par la norme IFRS 16 est retraitée de la valeur du patrimoine.

4.3 PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES (IFRS 11, IAS 28)

PRINCIPES COMPTABLES

Définition

Contrôle conjoint

Le contrôle conjoint existe lorsque les décisions opérationnelles, stratégiques et financières nécessitent un accord unanime entre les partenaires. L'accord est contractuel : statuts, pactes d'actionnaires.

Les participations dans des entreprises en contrôle conjoint sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence dans les états financiers consolidés du Groupe.

Influence notable

L'influence notable est définie comme le pouvoir de participer aux décisions de politiques financière et opérationnelle d'une entité, sans en détenir le contrôle. Elle est présumée si le Groupe détient, directement ou indirectement, 20 % ou plus des droits de vote dans une entité.

Les participations dans les entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence dans les états financiers consolidés du Groupe.

Comptabilisation

Les participations dans les sociétés mises en équivalence sont inscrites au bilan initialement à leur coût augmenté ou diminué de la quote-part de situation nette générée après l'acquisition, et diminué des pertes de valeur. Les variations de capitaux propres des sociétés mises en équivalence sont comptabilisées à l'actif du bilan sous la rubrique « Participations dans les entreprises associées » et au passif du bilan sous la rubrique de capitaux propres appropriée.

Au 31 décembre 2024, le Groupe compte 33 sociétés consolidées dans ses comptes selon la méthode de mise en équivalence, parmi lesquelles 21 sont contrôlées conjointement et 12 sont sous influence notable.

En millions d'euros	31/12/2023 Quote-part Groupe	Quote-part dans le résultat net	Dividendes reçus	Augmentations et réductions de capital	Variations de cours de change	Variations de périmètre et autres mouvements	31/12/2024 Quote-part Groupe
Titres de sociétés contrôlées conjointement	811,0	58,4	- 19,2	- 4,8	- 5,6	- 5,4	834,4
Titres de sociétés sous influence notable	160,6	52,0	- 9,3	-	- 9,3	29,4	223,4
PARTICIPATIONS DANS LES ENTREPRISES ASSOCIÉES	971,6	110,4	- 28,5	- 4,8	- 14,9	24,0	1 057,8

La rubrique « Titres des sociétés sous influence notable » inclut le gain résultant du *Badwill* comptabilisé lors de l'acquisition du centre O'Parinor, dans lequel Klépierre détient une participation de 25 %.

Participations dans les entreprises contrôlées conjointement

Les principaux éléments du bilan et compte de résultat des coentreprises sont présentés ci-dessous :

Bilan

En millions d'euros	31/12/2024		31/12/2023	
	100 %	% d'intégration dans la consolidation	100 %	% d'intégration dans la consolidation
Actifs non courants (principalement des immeubles de placement)	2 233,5	1 107,0	2 202,0	1 091,4
Actifs courants	64,3	31,2	87,0	42,5
Disponibilités et équivalents de trésorerie	132,8	64,8	85,1	41,3
Passifs financiers non courants hors Groupe	- 27,5	- 11,7	- 35,5	- 15,2
Passifs financiers non courants Groupe et associés	- 452,1	- 226,0	- 463,2	- 231,6
Autres passifs non courants (principalement des impôts différés)	- 219,7	- 109,6	- 188,2	- 93,9
Passifs financiers courants hors Groupe	- 7,6	- 3,7	- 7,5	- 3,6
Passifs courants	- 37,4	- 17,6	- 41,8	- 19,9
ACTIFS NETS	1 686,3	834,4	1 637,9	811,0

Compte de résultat

En millions d'euros	31/12/2024		31/12/2023	
	100 %	% d'intégration dans la consolidation	100 %	% d'intégration dans la consolidation
Produits des activités ordinaires	150,5	74,4	149,8	74,2
Charges d'exploitation	- 32,5	- 16,1	- 28,0	- 13,8
Variation de valeur des immeubles de placement	60,9	30,3	- 9,1	- 3,5
Résultat financier	- 18,5	- 9,2	- 20,3	- 10,1
Résultat avant impôt	160,4	79,4	92,4	46,8
Impôt	- 41,9	- 21,0	- 54,7	- 27,4
RÉSULTAT NET	118,5	58,4	37,7	19,4

Au 31 décembre 2024, la quote-part de Klépierre dans la dette nette externe (passifs financiers hors Groupe courants et non courants ajustés des disponibilités et équivalents de trésorerie) de ses coentreprises correspond à une position de trésorerie positive de 49,4 millions d'euros.

Participations dans les sociétés sous influence notable

Les principaux éléments du bilan et compte de résultat des sociétés sous influence notable sont présentés ci-dessous :

Bilan

En millions d'euros	31/12/2024		31/12/2023	
	100 %	% d'intégration dans la consolidation	100 %	% d'intégration dans la consolidation
Actifs non courants (principalement des immeubles de placement)	1 238,1	242,0	918,9	160,2
Actifs courants	26,2	6,5	10,0	1,7
Disponibilités et équivalents de trésorerie	39,2	10,8	22,8	5,8
Passifs financiers non courants hors Groupe	- 106,2	- 26,0	- 4,0	- 0,4
Passifs financiers non courants Groupe et associés	- 38,5	- 4,1	- 37,8	- 3,9
Autres passifs non courants (principalement des impôts différés)	- 16,2	- 2,9	- 10,0	- 1,5
Passifs financiers courants hors Groupe	- 0,1	-	- 0,1	-
Passifs courants	- 19,7	- 2,9	- 14,1	- 1,3
ACTIFS NETS	1 122,8	223,4	885,7	160,6

Compte de résultat

En millions d'euros	31/12/2024		31/12/2023	
	100 %	% d'intégration dans la consolidation	100 %	% d'intégration dans la consolidation
Produits des activités ordinaires	91,2	21,2	64,1	13,3
Charges d'exploitation ^(a)	65,4	15,7	- 10,5	- 3,3
Variation de valeur des immeubles de placement	44,5	16,7	- 30,1	17,3
Résultat financier	- 1,2	1,1	- 0,3	0,8
Profit (perte) sur la situation monétaire nette	- 5,9	- 2,7	- 6,9	- 3,1
Résultat avant impôt	194,0	52,0	16,3	25,0
Impôt	-	-	-	-
RÉSULTAT NET	194,0	52,0	16,3	25,0

(a) Incluant le produit issu de la reprise du Badwill reconnu lors de l'acquisition d'O'Parinor.

4.4 ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS COURANTS ET NON COURANTS (IFRS 9)

PRINCIPES COMPTABLES DES ÉLÉMENTS FINANCIERS (COURANTS ET NON COURANTS)

Actifs financiers

Les actifs financiers comprennent les immobilisations financières, les actifs courants représentant les créances d'exploitation, des titres de créances ou des titres de placement, y compris les instruments dérivés et la trésorerie.

Le Groupe détermine la classification de l'actif financier à la date d'acquisition, et en fonction des caractéristiques de l'instrument et du modèle de gestion dans l'une des catégories comptables prévues par la norme IFRS 9.

Actifs évalués au coût amorti

Les actifs financiers sont évalués au coût amorti lorsque leur recouvrement est assuré par le remboursement du principal et le versement des intérêts. Ces actifs correspondent aux créances rattachées à des participations, autres prêts et créances. Ils sont initialement comptabilisés à la juste valeur, puis réévalués selon la méthode du taux d'intérêt effectif qui actualise les flux de trésorerie attendus à la valeur comptable actuelle de l'instrument. Conformément à la norme IFRS 9, ces actifs sont dépréciés d'un montant correspondant aux pertes de crédit attendues.

Actifs évalués à la juste valeur par le résultat

Cette catégorie comprend :

- les actifs financiers dont l'objectif de détention ne correspond ni à l'encaissement de flux de trésorerie contractuels, ni à une cession, et pour lesquels les flux attendus ne correspondent pas uniquement à des remboursements de principal et des versements d'intérêts ; et
- les actifs désignés à la juste valeur dont la gestion est fondée sur la juste valeur y compris les titres de participation non consolidés.

Les variations de juste valeur sont comptabilisées en autres charges et produits financiers.

Actifs évalués à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global recyclable

Cette catégorie comprend les actifs financiers (instruments de dette) dont le recouvrement est assuré par les flux de trésorerie contractuels (principal et intérêts) ou bien par d'éventuelles transactions de vente. La variation de valeur est enregistrée en autres éléments du résultat global, à l'exception des produits d'intérêts comptabilisés en autres revenus et charges financiers. Les variations de juste valeur sont reclassées en résultat lors de la cession des actifs.

Actifs évalués à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global non recyclable

Cette catégorie comprend les instruments de capitaux propres non détenus à des fins de *trading*, principalement les titres de participation non consolidés.

La variation de valeur de ces actifs est enregistrée directement en autres éléments du résultat global, à l'exception des dividendes qui sont comptabilisés en autres revenus et charges financiers. Aucun reclassement en résultat des variations de valeur de ces actifs n'est opéré au moment de la cession des actifs.

Passifs financiers

Les passifs financiers comprennent les emprunts, les autres financements et concours bancaires, les instruments dérivés et les dettes d'exploitation. L'évaluation et la comptabilisation des actifs et passifs financiers sont définies par la norme IFRS 9 « Instruments financiers ».

Évaluation et comptabilisation des passifs financiers

À l'exception des instruments dérivés, les emprunts et autres passifs financiers sont évalués au coût amorti calculé au taux d'intérêt effectif.

Comptabilisation des dettes au coût amorti

Les primes des emprunts obligataires et les frais d'émission d'emprunts sont comptabilisés en déduction du nominal des emprunts concernés et sont pris en compte dans le calcul du taux d'intérêt effectif.

Application de la méthode du coût amorti pour les dettes faisant l'objet d'une couverture de juste valeur

Les variations de juste valeur des *swaps* qualifiés de couverture de juste valeur ont pour contrepartie une réévaluation de la composante risque couvert de la dette. Dans la mesure où les caractéristiques des dérivés et des éléments couverts dans le cadre de relation de juste valeur sont similaires dans la plupart des cas, l'inefficacité enregistrée en résultat au titre de ces relations de couverture pourrait être minimale. Si le dérivé est résilié avant l'échéance de la dette couverte, le montant de la dette ajusté devra être amorti sur la durée de vie résiduelle sur la base d'un taux d'intérêt effectif calculé à la date d'arrêt de la relation de couverture.

Évaluation et comptabilisation des dérivés

En sa qualité de société tête de Groupe, Klépierre assure la quasi-totalité du financement du Groupe et centralise la gestion des risques de change et de taux. Cette politique financière consiste à mettre en place au niveau de Klépierre les concours nécessaires à l'activité du Groupe ainsi que les instruments de couverture y afférents.

Klépierre pratique une politique de couverture de dettes à l'aide d'instruments dérivés et a mis en place une comptabilité de couverture telle que prévue par la norme IFRS 9 :

- couverture de juste valeur : protège les actifs et passifs des fluctuations des taux d'intérêt, de crédit ou de change ;
- couverture de flux de trésorerie : atténue le risque de variabilité des flux de trésorerie futurs en stabilisant les passifs et actifs à taux variable.

Tous les instruments dérivés du groupe Klépierre répondent à la définition et aux critères d'efficacité selon la norme IFRS 9 et sont donc éligibles à la comptabilité de couverture :

- dans le cadre de la comptabilité de couverture, les couvertures de juste valeur impliquent l'enregistrement de la partie couverte d'un actif ou d'un passif à la juste valeur. La variation de la juste valeur est comptabilisée en résultat, où elle est compensée par les variations symétriques de juste valeur des instruments de couverture ;
- pour les couvertures de flux de trésorerie, les gains ou pertes effectifs sont enregistrés en capitaux propres et, par la suite, reclassés en résultat lorsque la transaction couverte a un impact sur le revenu. La variation de valeur de la part inefficace est comptabilisée immédiatement en compte de résultat ;
- les instruments financiers négociés sont mesurés à la juste valeur, les variations étant directement comptabilisées en résultat pour la période.

Date de comptabilisation : négociation ou règlement

Les normes IFRS visent à aligner la comptabilisation des instruments financiers avec leur valeur temporelle en priorisant la reconnaissance à la date de négociation pour les instruments avec des dates de début différées.

Cependant, ce principe n'est pas applicable de manière universelle. Par exemple, les billets de trésorerie sont souvent renouvelés juste avant leur date d'échéance. Les comptabiliser à leur date de négociation conduirait à gonfler artificiellement l'encours entre la date de négociation du renouvellement et la date de début effective.

Klépierre applique des règles précises : les instruments dérivés sont comptabilisés à leur date de négociation, dans la mesure où leur valorisation tient compte des départs différés éventuels ; les autres instruments financiers (les dettes en particulier) sont comptabilisés à leur date de règlement.

4.4.1 Actifs non courants

La variation des autres actifs non courants au cours de l'exercice 2024 est présentée ci-dessous :

En millions d'euros	31/12/2023	Entrées dans le périmètre	Augmentations	Diminutions	Autres (dont variations de cours de change)	31/12/2024
Avances aux sociétés mises en équivalence et autres	242,3		27,2	- 24,5	- 15,3	229,7
Dépôts de garantie	16,8		1,7	- 2,7		15,8
Autres immobilisations financières	1,4					1,4
TOTAL	260,5		29,0	- 27,2	- 15,3	246,9

4.4.2 Évolution de l'endettement

PRINCIPES COMPTABLES

L'endettement net signifie, sur la base des états financiers consolidés de l'emprunteur, les passifs financiers (ajustés de la réévaluation liée à la « couverture de juste valeur » et du swap de devise) plus les concours bancaires courants, moins les liquidités, équivalents de trésorerie (ce qui inclut, pour éviter toute confusion, les valeurs mobilières négociables), et les fonds gérés par le Groupe pour le compte de mandants.

L'endettement net de 7 387,4 millions d'euros au 31 décembre 2024 a augmenté de 38,6 millions d'euros comparé au 31 décembre 2023. Ce chiffre est obtenu en soustrayant les disponibilités et valeurs mobilières de placement aux passifs financiers (ajustés de la réévaluation liée à la « couverture de juste valeur » et du swap de devise) et en ajoutant les concours bancaires.

En millions d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Passifs financiers non courants et courants	7 783,5	7 656,0
Concours bancaires	0,1	0,3
Réévaluation liée aux couvertures de juste valeur et du swap de devises	67,2	91,8
Trésorerie et équivalents ^(a)	- 463,5	- 399,3
ENDETTEMENT NET	7 387,4	7 348,8

(a) Inclut la trésorerie gérée pour le compte de mandants pour 62,6 millions d'euros au 31 décembre 2024 et 40,6 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Les variations de la dette décrites ci-dessous excluent les dettes sur location définies par IFRS 16 et détaillées en note 4.8.2.

Le montant total des passifs financiers courants et non courants s'élève à 7 783,5 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 7 656,0 millions d'euros au 31 décembre 2023.

En millions d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Emprunts obligataires nets de frais et primes	5 048,6	4 602,7
• Dont réévaluation liée aux couvertures de juste valeur	- 62,3	- 77,9
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'un an	1 275,3	1 358,6
• Dont réévaluation liée aux couvertures de juste valeur	3,6	2,3
Avances aux associés	94,5	104,6
Total des passifs financiers non courants	6 418,4	6 065,9
Emprunts obligataires nets de frais et primes	255,0	592,3
• Dont réévaluation liée aux couvertures de juste valeur	-	-
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à moins d'un an	19,5	66,3
• Dont frais d'émission sur autres emprunts	3,2	3,2
Intérêts courus	52,0	47,2
Billets de trésorerie	1 035,0	880,5
Avances aux associés	3,5	3,8
Total des passifs financiers courants	1 365,1	1 590,1
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS ET COURANTS	7 783,5	7 656,0

La répartition de la variation des passifs financiers par nature au cours de la période établit le lien avec le tableau des flux de trésorerie :

En millions d'euros	31/12/2023	Entrées dans le périmètre	Augmentations	Diminutions	Autres (dont variations de cours de change)	31/12/2024
Emprunts obligataires nets de frais et primes	4 602,7		670,1		- 224,2	5 048,6
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'un an	1 358,6	180,1	150,4	- 407,2	- 6,6	1 275,3
Emprunts et dettes financières divers	104,6		18,5	- 33,0	4,3	94,5
Total des passifs financiers non courants	6 065,9	180,1	839,1	- 440,2	- 226,5	6 418,4
Emprunts obligataires nets de frais et primes	592,3			- 556,7	219,4	255,0
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à moins d'un an	66,3			- 85,0	38,3	19,5
Intérêts courus	47,2		132,0	- 126,4	- 0,8	52,0
Billets de trésorerie	880,5		1 035,0	- 880,5		1 035,0
Emprunts et dettes financières divers courants	3,8		6,7	- 2,2	- 4,8	3,5
Total des passifs financiers courants	1 590,1		1 173,7	- 1 650,8	252,1	1 365,1
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS ET COURANTS	7 656,0	180,1	2 012,7	- 2 091,0	25,6	7 783,5

4. États financiers

Comptes consolidés au 31 décembre 2024

Hors intérêts courus et emprunts et dettes financières divers, les augmentations des passifs non courants et courants s'élevaient à 1 885,5 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Hors intérêts courus et emprunts et dettes financières divers, les diminutions des passifs non courants et courants s'élevaient à 1 929,5 millions d'euros au 31 décembre 2024, dont 180,1 millions d'euros concernent le remboursement de l'ancien emprunt de RomaEst (soit un net de 1 749,4 millions d'euros).

4.4.3 Covenants financiers liés aux financements et notations

Les principaux contrats de crédit du Groupe sont assortis de clauses dont le non-respect pourrait constituer un cas d'exigibilité anticipé du financement concerné.

Covenants financiers applicables à Klépierre SA

Au 31 décembre 2024, Klépierre SA respecte ses engagements découlant de sa dette financière.

Financements concernés	Ratios/covenants	Limite ^(a)	31/12/2024	31/12/2023
Crédits syndiqués et bilatéraux	Endettement net/valeur du patrimoine (LTV)	≤ 60 %	36,5 %	38,0 %
	Excédent brut d'exploitation/charges d'intérêt nettes ^(b)	≥ 2,0x	7,4	8,4
	Dettes financières adossées/valeur du patrimoine	≤ 20 %	2,0 %	2,1 %
	Valeur du patrimoine ^(c)	≥ 10 Md€	17,5 Md€	16,7 Md€
Emprunts obligataires	Dettes financières adossées/valeur de l'actif net réévalué	≤ 50 %	3,4 %	3,7 %

(a) Les covenants sont basés sur la facilité de crédit renouvelable de 2020.

(b) Hors impact des opérations de gestion du passif (éléments non récurrents).

(c) Part du Groupe, droits de mutation inclus.

Covenants financiers des entités consolidées en intégration globale ayant des intérêts minoritaires

Au 31 décembre 2024, l'ensemble des sociétés emprunteuses du Groupe respectent les obligations découlant de leur dette financière.

Une part de la dette Steen & Strøm fait l'objet d'un covenant qui exige un niveau de capitaux propres au moins égal à 20 % de la valeur de l'actif net à tout moment. Au 31 décembre 2024, ce ratio était de 60,00 %.

4.4.4 Répartition des dettes financières par échéance

La répartition des dettes financières par échéance présentée ci-dessous n'inclut pas les dettes sur location définies par IFRS 16.

En millions d'euros	Total	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Emprunts obligataires nets de frais et primes	5 048,6		1 869,8	3 178,8
• Dont réévaluation liée aux couvertures de juste valeur	- 62,3		- 62,3	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'un an	1 275,3		771,3	504,0
• Dont réévaluation liée aux couvertures de juste valeur	3,6		3,6	
Avances aux associés	94,5		94,5	
Total des passifs financiers non courants	6 418,4		2 735,6	3 682,8
Emprunts obligataires nets de frais et primes	255,0	255,0		
• Dont réévaluation liée aux couvertures de juste valeur				
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à moins d'un an	19,5	19,5		
Intérêts courus	52,0	52,0		
Billets de trésorerie	1 035,0	1 035,0		
Avances aux associés	3,5	3,5		
Total des passifs financiers courants	1 365,1	1 365,1		
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS ET COURANTS	7 783,5	1 365,1	2 735,6	3 682,8

Les billets de trésorerie constituent des ressources à court terme. Ils sont entièrement couverts par des lignes de crédit renouvelables dont la durée moyenne est de quatre années.

4.5 CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS (IFRS 9)

PRINCIPES COMPTABLES

Conformément à IFRS 9, les créances client sont comptabilisées à leur valeur faciale, déduction faite des provisions pour créances douteuses. Les autres créances de cette catégorie comprennent les avantages locatifs accordés aux locataires, tels que les paliers et franchises de loyers étalés sur la durée ferme du bail. Bien que la plupart des créances aient une échéance inférieure à un an, les étalements de paliers et franchises s'étendent sur la durée ferme du bail. La dépréciation des créances est fondée sur l'approche simplifiée de la norme IFRS 9, basée sur les pertes de crédit attendues, calculées à partir des données historiques et des projections de recouvrement.

En millions d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Créances clients	207,3	222,2
Provisions sur créances douteuses	- 136,7	- 137,8
Valeur nette des créances clients	70,6	84,3
Franchises et paliers des contrats de location	48,9	42,4
CLIENTS ET COMPTES RATTACHÉS	119,5	126,7

4.6 AUTRES CRÉANCES

En millions d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Créances sur l'État	58,7	68,3
Appels de fonds	20,1	20,7
Fournisseurs et acomptes versés	79,8	78,1
Fonds mandants	62,6	40,6
Charges constatées d'avance	16,7	15,1
Autres	47,6	43,4
TOTAL AUTRES CRÉANCES	285,5	266,2

Les éléments de ce tableau ont une échéance inférieure à un an.

Les fonds mandants gérés par Klépierre Management s'élèvent à 62,6 millions d'euros au 31 décembre 2024 et sont inscrits en « Autres dettes » (note 4.12) pour un montant équivalent.

La ligne « Autres » est principalement composée de créances sur dividendes des sociétés consolidées par mise en équivalence et des créances sur travaux prises en charge par la copropriété.

4.7 TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE (IAS 7, IFRS 9)

PRINCIPES COMPTABLES

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les liquidités en comptes bancaires, les dépôts à court terme, les SICAV monétaires et les autres valeurs mobilières. Ils respectent les critères tels que définis par les normes IAS 7 et IFRS 9 (placements très liquides à court terme, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumis à un risque négligeable de changement de valeur). Conformément à la norme IFRS 9, la trésorerie et les équivalents de trésorerie sont évalués et comptabilisés au coût, comme décrit en note 4.4.

En millions d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Équivalents de trésorerie	53,1	85,5
• Compte à terme	30,0	75,0
• Placements marché monétaire	23,1	10,5
Trésorerie	347,7	273,2
Trésorerie active brute	400,8	358,7
Concours bancaires	- 0,1	- 0,3
TRÉSORERIE NETTE	400,7	358,5

4.8 JUSTE VALEUR DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS (IFRS 9, IFRS 13 ET IFRS 16)

PRINCIPES COMPTABLES

Évaluation et comptabilisation des actifs et passifs financiers (IFRS 9, IFRS 13)

IFRS 13 établit une classification de la juste valeur en trois niveaux de catégories pour les données utilisées pour les techniques de valorisation de la juste valeur de tous les actifs et passifs financiers.

- **Niveau 1** : la juste valeur est basée sur les cours sur des marchés actifs. Cette approche s'applique aux titres cotés, aux obligations et aux dérivés négociés sur des marchés organisés tels que les bourses de contrats à terme ou d'options. Un marché actif est défini comme un marché où des transactions ont lieu régulièrement, où l'offre et la demande sont raisonnablement équilibrées, ou encore où les instruments négociés sont suffisamment comparables à l'instrument évalué.
- **Niveau 2** : la juste valeur est basée sur des techniques de valorisation interne faisant appel à des modèles de calculs standards et intégrant des données observables sur les marchés, tels que des cours à terme ou des courbes de taux. Les valorisations issues de ce modèle sont ajustées pour tenir compte des variations raisonnables du risque de crédit du Groupe ou de ses contreparties.
- **Niveau 3** : la juste valeur est déterminée à partir de techniques de valorisation interne intégrant des paramètres estimés par le Groupe en l'absence de données de marchés observables.

4.8.1 Classification de la juste valeur des actifs et passifs financiers

Le tableau ci-dessous présente la valeur nette comptable et la classification de la juste valeur des actifs et passifs financiers du Groupe au 31 décembre 2024 :

Actifs financiers

En millions d'euros	Montant au 31/12/2024	Montants reconnus dans l'état de la situation financière selon IFRS 9		Juste valeur	Mode de détermination de la juste valeur		
		Actifs au coût amorti	Actifs à la juste valeur par résultat		Niveau 1 : Prix de marché	Niveau 2 : Modèles avec paramètres observables	Niveau 3 : Modèles avec paramètres non observables
Avances aux sociétés mises en équivalence et autres	229,7	229,7		229,7		229,7	
Prêts	-	-		-		-	
Dépôts de garantie	15,8	15,8		15,8		15,8	
Autres immobilisations financières	1,4	1,4		1,4		1,4	
Total autres actifs non courants	246,9	246,9		246,9		246,9	
Équivalents de trésorerie	53,1	53,1		53,1	53,1		
• Bons du Trésor et bons de caisse	30,0	30,0		30,0	30,0		
• Placements marché monétaire	23,1						
Trésorerie	347,7	347,7		347,7	347,7		
Trésorerie active brute	400,8	400,8		400,8	400,8		
Concours bancaires	- 0,1	- 0,1		- 0,1	- 0,1		
TRÉSORERIE NETTE	400,7	400,7		400,7	400,7		

Passifs financiers

En millions d'euros	Valeur comptable au 31/12/2024	Montants reconnus dans l'état de la situation financière selon IFRS 9		Juste valeur	Mode de détermination de la juste valeur		
		Passif au coût amorti	Passif à la juste valeur par résultat		Niveau 1 : Prix de marché	Niveau 2 : Modèles avec paramètres observables	Niveau 3 : Modèles avec paramètres non observables
Emprunts obligataires nets de frais et primes	5 048,6	4 515,7	532,9	4 743,7	4 743,7		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à plus d'un an	1 275,3	1 116,7	158,6	1 275,3		1 275,3	
Mise à la juste valeur de la dette							
Emprunts et dettes financières divers	94,5	94,5		94,5		94,5	
Total des passifs financiers non courants	6 418,4	5 726,9	691,5	6 113,5	4 743,7	1 369,8	
Emprunts obligataires nets de frais et primes	255,0	255,0		253,0	253,0		
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit à moins d'un an	19,5	19,5		19,5		19,5	
Mise à la juste valeur de la dette							
Intérêts courus	52,0	52,0		52,0		52,0	
Billets de trésorerie	1 035,0	1 035,0		1 035,0		1 035,0	
Emprunts et dettes financières divers courants	3,5	3,5		3,5		3,5	
Total des passifs financiers courants	1 365,1	1 365,1		1 363,1	253,0	1 110,1	
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS NON COURANTS ET COURANTS	7 783,5	7 092,0	691,5	7 476,6	4 996,7	2 479,9	

Au 31 décembre 2024, la valeur comptable des passifs financiers dont la variation de juste valeur est reconnue en profit ou perte s'élève à 691,5 millions d'euros. Cela correspond à des obligations à taux fixes converties en dette à taux variables *via* des *swaps* receveurs de taux fixes et qualifiés de couverture de juste valeur.

4.8.2 Dettes liées aux contrats de location (IFRS 16)

PRINCIPES COMPTABLES

Les principaux contrats de location entrant dans le champ d'application d'IFRS 16 pour le Groupe, en tant que preneur, sont les baux à construction, les loyers de bureaux et les contrats de location de voitures. Ils sont reconnus dans l'état de la situation financière à travers un droit d'utilisation à l'actif et une dette de location au passif, pour la valeur actualisée des loyers, initialement évaluée à la valeur actualisée des loyers non encore versés (loyer fixe uniquement), à l'exception des actifs de faible valeur et des contrats de location à court terme.

Les charges de loyers sur les baux à construction sont reclassées en « Charges d'intérêt » et « Variation de valeur des immeubles de placements ». Conformément à la norme IAS 40, les droits d'utilisation sont ultérieurement évalués à la juste valeur.

Au 31 décembre 2024, le détail des dettes courantes et non courantes relatives aux contrats de location est présenté ci-dessous :

En millions d'euros	31/12/2023	Augmentations (nouveaux contrats)	Diminutions (résiliation)	Dépréciations et remboursements de la dette	Variations de cours de change	Reclassements	31/12/2024
Dettes non courantes au titre de contrats de location	299,0	12,1	- 0,1		- 0,1	- 11,5	299,5
Dettes courantes au titre de contrats de location	12,4	1,9		- 13,7		11,5	12,1
TOTAL DETTES AU TITRE DE CONTRATS DE LOCATION	311,4	14,0	- 0,1	- 13,7	- 0,1	0,0	311,6

Les dettes de locations non courantes s'élevant à 299,5 millions d'euros sont réparties en 39,9 millions d'euros arrivant à échéance dans un délai d'un à cinq ans et 259,6 millions dans plus de cinq ans.

4.9 CAPITAUX PROPRES

4.9.1 Capital social

Au 31 décembre 2024, le capital social s'élève à 401,6 millions d'euros comme au 31 décembre 2023 et est composé de 286 861 172 actions d'une valeur nominale de 1,40 euro chacune. Il est entièrement libéré.

Au 31 décembre 2024, Klépierre détient 1 013 986 titres en auto-contrôle contre 1 211 937 au 31 décembre 2023. Ils sont enregistrés à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres.

Le produit de cession éventuelle de titres en auto-contrôle est imputé directement en capitaux propres, de sorte que les éventuelles plus ou moins-values de cession n'affectent pas le résultat net de l'exercice.

4.9.2 Nombre moyen d'actions

Le nombre moyen d'actions est ajusté pour tenir compte de l'effet des options dilutives, en particulier des actions de performance pendant la période d'acquisition des droits.

Le détail est présenté ci-dessous :

En nombre	31/12/2024	31/12/2023
Nombre moyen d'actions (non dilué)	285 686 059	285 504 966
Actions de performance attribuées (non acquises)	946 899	796 983
Nombre moyen d'actions (dilué)	286 632 958	286 301 949

4.9.3 Actions de performance

PRINCIPES COMPTABLES

Selon la norme IFRS 2, tous les paiements en actions doivent donner lieu à la comptabilisation d'une charge lorsque les biens ou les services sont rendus. Pour le groupe Klépierre, l'opération principalement visée correspond aux achats d'actions dans le cadre des plans d'actions gratuites.

Les plans d'actions gratuites octroyées aux salariés sont évalués à leur juste valeur déterminée à la date d'attribution. S'agissant de transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en instruments de capitaux propres, cette juste valeur n'est pas modifiée ultérieurement. Cette valeur appliquée au nombre d'actions gratuites finalement acquises à l'issue de la période d'acquisition constitue une charge dont la contrepartie vient en accroissement des capitaux propres et qui est étalée sur la période d'acquisition des droits.

Cette charge de personnel, correspondant à la juste valeur des services rendus par les salariés, est évaluée par des experts indépendants. Le modèle d'évaluation retenu est basé sur le modèle de « *Black-Scholes* », adapté aux caractéristiques spécifiques des options.

Il existe actuellement quatre plans d'actions de performance. Le 28 mai 2024, 586 403 actions ont été attribuées aux dirigeants et aux membres du personnel du Groupe, dans le cadre d'un plan d'actions de performance autorisé par le Directoire (plan n° 13).

	Plan n° 10	Plan n° 11	Plan n° 12	Plan n° 13
	France et Autres	France et Autres	France et Autres	France et Autres
Date d'attribution	01/07/2021	07/07/2022	12/05/2023	28/05/2024
Fin de période d'acquisition	01/07/2025	07/07/2025	12/05/2026	28/05/2027
Actions attribuées	486 500	522 357	549 210	586 403
Actions annulées	161 782	93 380	40 272	8 800
Actions livrées	227 347			
ACTIONS RESTANTES AU 31 DÉCEMBRE 2024	97 371	428 977	508 938	577 603

La charge comptabilisée sur la période sur l'ensemble des plans d'actions de performance en cours s'élève à 5,8 millions d'euros. Cette charge reflète la mise à jour des critères de performance ainsi que l'estimation

du nombre de bénéficiaires à la fin de chaque période d'acquisition des droits, puisqu'un bénéficiaire perd ses droits s'il quitte le groupe Klépierre pendant cette période.

Le tableau ci-dessous présente les hypothèses retenues pour l'évaluation des plans d'actions de performance et la charge comptabilisée sur la période :

	Plan n° 13
	France et Autres
Cours de l'action à la date d'attribution	25,72 euros
Moyenne des 40 cours d'ouverture (précédant le 28 mai 2024)	24,77 euros
Volatilité pour l'action Klépierre : volatilité historique 3 ans (calculée au 28 mai 2024 sur des variations journalières)	21,0 % pour l'action Klépierre et rang parmi 10 sociétés européennes opérant dans le secteur des centres commerciaux
Dividende par action	1,80 euro
Valeur unitaire	10,03 euros
CHARGE DE LA PÉRIODE	1,0 MILLION D'EUROS

Concernant les plans autorisés en 2021, 2022 et 2023, le montant total de la charge comptabilisée sur la période s'élève à 4,8 millions d'euros.

4.10 PROVISIONS LONG TERME

PRINCIPES COMPTABLES

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », une provision est comptabilisée lorsque le Groupe a une obligation à l'égard d'un tiers et qu'il est probable ou certain que cette obligation provoquera une sortie de ressources. Cette norme impose l'actualisation des passifs long terme non rémunérés.

Au 31 décembre 2024, les provisions long terme s'élèvent à 37,2 millions d'euros par rapport à 25,4 millions d'euros au 31 décembre 2023, essentiellement pour couvrir des risques opérationnels et des litiges fiscaux n'entrant pas dans le champ d'application d'IFRIC 23 dans les différents pays où Klépierre opère.

Le permis de construire d'une zone du centre commercial Field's à Copenhague, officiellement classée comme grand magasin (25 000 m² sur un total de 65 000 m²), a été qualifié d'invalide par

les autorités administratives en raison du non-respect du plan local de développement. L'affaire a été portée devant la Cour de Copenhague par Field's Copenhagen AS au cours du premier semestre 2024, mais le Tribunal a rejeté la demande. Klépierre a déposé un recours avec effet suspensif et d'autres options sont à l'étude en vue d'une autorisation administrative. La procédure d'appel devrait durer plusieurs années. Par conséquent, aucune provision n'a été prévue à ce sujet dans les comptes consolidés au 31 décembre 2024.

4.11 AVANTAGES AU PERSONNEL ET AVANTAGES À LONG TERME (IAS 19 - REVISE)

PRINCIPES COMPTABLES

Avantages au personnel

Le Groupe distingue les régimes à cotisations définies des régimes à prestations définies. Le classement dans l'une ou l'autre de ces catégories s'appuie sur la substance économique du régime pour déterminer si le Groupe est tenu ou non, par les clauses d'une convention ou par une obligation implicite, d'assurer les prestations promises aux membres du personnel.

Les avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies font l'objet d'évaluations actuarielles tenant compte d'hypothèses démographiques et financières. Le montant de l'engagement est déterminé en utilisant les hypothèses actuarielles retenues par l'entreprise et en appliquant la méthode des unités de crédit projetées. La valeur d'actifs éventuels de couverture (actifs de régime et droits à remboursement) est déduite de ce montant. En application de la norme IAS 19 révisée, les gains ou pertes actuariels sont reconnus directement en capitaux propres.

Les régimes à cotisations définies ne sont pas représentatifs d'un engagement pour l'entreprise. Le montant des cotisations appelées pendant l'exercice est constaté en charges. En France, le groupe Klépierre cotise à différents organismes nationaux et interprofessionnels de retraites de base et complémentaires.

Les régimes à prestations définies sont représentatifs d'un engagement qui donne lieu à évaluation et provisionnement.

En **France**, ces régimes font l'objet d'évaluations actuarielles indépendantes selon la méthodologie des unités de crédit projetées. Cette méthode permet de déterminer la charge correspondant aux droits acquis par les salariés ainsi que les prestations restant à verser aux préretraités et retraités. Les hypothèses démographiques et financières utilisées pour estimer la valeur actualisée des obligations et des actifs de couverture de ces régimes tiennent compte des conditions économiques propres à la zone monétaire considérée.

Klöpierre a mis en place, par accord d'entreprise, des régimes de retraite complémentaire. Les salariés bénéficiaires disposeront au moment de leur départ en retraite d'une rente venant s'ajouter éventuellement aux pensions servies par les régimes nationaux, selon la formule du régime auquel ils ont droit. En outre, le personnel du Groupe bénéficie de régimes de prévoyance conventionnels ou contractuels prenant diverses formes telles que les indemnités de départ à la retraite.

En **Italie**, le régime en vigueur dans la société Klöpierre Management Italia est un régime de type *Trattamento di Fine Rapporto* (TFR). Le montant dû par l'employeur lors de la cessation du contrat de travail (démission, licenciement, départ à la retraite) est calculé par

l'application d'un coefficient annuel pour chaque année de travail sans que ce montant puisse dépasser un certain plafond. La dette correspondante étant certaine, celle-ci est comptabilisée en autres dettes et non en provision pour charges.

Avantages à long terme

Il s'agit des avantages, autres que les avantages postérieurs à l'emploi et les indemnités de fin de carrière, qui ne sont pas dus intégralement dans les 12 mois suivant la fin de l'exercice pendant lequel les membres du personnel ont rendu les services correspondants. La méthode d'évaluation actuarielle est similaire à celle qui s'applique aux avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies, et les écarts actuariels sont comptabilisés directement en résultat. En outre, l'impact positif ou négatif lié à d'éventuelles modifications de régime considérées comme afférentes à des services passés est comptabilisé immédiatement.

Les provisions constituées au titre des régimes postérieurs à l'emploi à prestations définies s'élèvent à 8,0 millions d'euros au 31 décembre 2024. La charge comptabilisée sur la période correspond essentiellement aux coûts des services rendus pour 0,9 million d'euros.

En millions d'euros	Total	Régimes de prestations définies (nets des actifs des régimes financés)	Autres avantages à long terme
Au 1^{er} janvier 2023	7,2	5,5	1,7
Coût des services passés	0,9	0,7	0,2
Pertes ou gains nets actuariels	0,4	0,3	0,1
Droits échus Indemnités de Fin de Carrière	- 0,4	- 0,3	- 0,1
Autres	- 0,1	- 0,2	0,1
Au 31 décembre 2023	7,9	6,0	1,9
Coût des services passés	0,9	0,7	0,2
Pertes ou gains nets actuariels	- 0,3	- 0,3	- 0,1
Droits échus Indemnités de Fin de Carrière	- 0,4	- 0,3	- 0,1
AU 31 DÉCEMBRE 2024	8,0	6,0	1,9

Hypothèses actuarielles utilisées pour le calcul à la date de clôture

	31/12/2024	31/12/2023
Taux d'actualisation	3,26 %	3,13 %
Taux de rendement attendu des actifs du régime	3,26 %	3,13 %
Taux de rendement attendu des droits de remboursement	N/A	N/A
Taux d'augmentation future des salaires	1,30 % - 3,20 %	1,50 % - 2,50 %

Le taux d'actualisation est déterminé au moyen de la courbe des taux zéro-coupon AA publiée par Bloomberg. Au 31 décembre 2024, est déterminé sur la base de l'indice iBoxx AA sur une maturité de

10 ans. L'effet de variation des écarts actuariels est de 0,3 million d'euros au 31 décembre 2024 et a été enregistré directement en capitaux propres.

4.12 AUTRES DETTES

Les « Autres dettes » incluent les fonds correspondant aux comptes de gestion des mandants de Klépierre Management avec pour contrepartie un montant équivalent en « Autres créances » à l'actif

du bilan (note 4.6 « Autres créances »). Ces fonds s'élèvent à 62,6 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 40,6 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Note 5 NOTES ANNEXES : ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL

5.1 REVENUS LOCATIFS (IFRS 16)

PRINCIPES COMPTABLES

Le Groupe, en tant que bailleur, catégorise tous ses contrats de location en contrats de location simple. Les revenus locatifs provenant des contrats de location simple sont comptabilisés de façon linéaire sur toute la durée du contrat de location.

Traitement des paliers et des franchises de loyers

Les paliers et franchises de loyers octroyés sont comptabilisés en réduction des revenus locatifs de l'exercice. Ils sont étalés sur la durée du bail selon une base linéaire, en tenant compte des options de renouvellement et de résiliation lorsqu'il est raisonnablement certain qu'elles seront exercées. En pratique, la durée d'étalement est la première période ferme du bail.

Droits d'entrée

Les droits d'entrée perçus par le bailleur sont traités comme un complément de loyer et font partie du montant net échangé dans le cadre d'un contrat de location. La comptabilisation de ce montant net est indépendante de la forme du contrat et des échéances de paiement. Les droits d'entrée sont étalés sur la première période ferme du bail.

Indemnités de résiliation

Les indemnités de résiliation sont perçues des locataires lorsque ces derniers résilient leur bail avant la fin de sa période ferme.

Ces indemnités sont rattachées à l'ancien contrat et sont comptabilisées en produits lors de l'exercice de leur constatation.

Le détail des revenus locatifs se présente comme suit :

En millions d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Loyer minimum garanti	1 090,2	1 044,7
Autres loyers	107,5	81,1
Loyers bruts	1 197,7	1 125,9
Autres revenus locatifs	35,3	29,2
REVENUS LOCATIFS	1 233,1	1 155,1

Les « Autres loyers » comprennent principalement les loyers variables payés par les locataires, les recettes parkings, les revenus de *Specialty Leasing*, et les impacts comptables des paliers, franchises et abattements de loyers.

Les « Autres revenus locatifs » sont constitués des droits d'entrée, des indemnités de résiliations et des pénalités facturées aux locataires.

5.2 CHARGES NETTES SUR IMMEUBLE

PRINCIPES COMPTABLES

Les charges nettes d'exploitation se composent des charges sur terrain (foncier) et des charges sur immeubles.

Les charges sur terrain comprennent uniquement les loyers variables sur les contrats de baux à construction conformément à IFRS 16.

Au 31 décembre 2024, les charges nettes d'exploitation comprennent :

- les charges sur terrain correspondant aux loyers variables sur les baux à construction (non retraités conformément à IFRS 16) pour 7,4 millions d'euros, contre 6,6 millions d'euros au 31 décembre 2023 ;

- les charges sur immeubles qui incombent au propriétaire et sont composées des charges liées aux travaux, des frais de contentieux, des charges sur créances douteuses et d'honoraires intermédiaires et autres.

5.3 CHARGES LOCATIVES ET REFACTURATION (IFRS 15)

Les charges locatives et leur refacturation sont présentées séparément dans l'état du résultat global consolidé :

- les charges locatives englobent les charges de fonctionnement telles que la maintenance et l'entretien, la sécurité, le chauffage et la climatisation, l'éclairage et le nettoyage des parties communes. Elles sont présentées pour leurs montants bruts ;

- les charges locatives refacturées correspondent aux charges répercutées aux locataires et comptabilisées comme un revenu de la période au cours de laquelle elles sont perçues.

5.4 REVENUS DE GESTION, D'ADMINISTRATION ET D'AUTRES ACTIVITÉS ET AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION (IFRS 15)

Les revenus de gestion, d'administration et d'autres activités s'élèvent à 81,4 millions d'euros en 2024 et sont détaillés ci-dessous.

En millions d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Honoraires de développement	5,0	5,1
Honoraires de développement acquisition	5,0	5,1
Honoraires sur loyers	10,6	10,1
Honoraires de recommercialisation et renouvellement	2,4	2,1
Honoraires de gestion immobilière	51,4	50,3
Autres honoraires immobiliers	4,5	3,6
Autres produits d'exploitation ^(a)	7,4	3,3
Honoraires de patrimoine	76,4	69,4
TOTAL	81,4	74,5

(a) Les frais d'études présentés séparément pour 2,3 millions d'euros en 2023 sont désormais inclus dans la ligne « Autres produits d'exploitation ».

5.5 FRAIS DE PERSONNEL

Le montant des frais de personnel s'élève à 119,8 millions d'euros au 31 décembre 2024. Ils incluent les salaires et traitements fixes et variables, ainsi que l'intéressement et la participation, qui s'élèvent à 87,2 millions d'euros. La charge afférente aux indemnités de départ à la retraite, les charges de retraite et autres charges sociales est de 29,6 millions d'euros, les impôts, taxes et versements assimilés sur les rémunérations de 3,1 millions d'euros.

Au 31 décembre 2024, l'effectif moyen du Groupe était de 1 041 salariés (1 031 en 2023) dont 436 employés en France et en Belgique.

5.6 VARIATION DE VALEUR DES IMMEUBLES DE PLACEMENT

Au 31 décembre 2024, la variation de la valeur des immeubles de placement s'élève à + 541,0 millions d'euros contre - 477,0 millions d'euros au 31 décembre 2023.

En millions d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Immeubles de placement évalués à la juste valeur ^(a)	548,5	- 463,0
Immeubles de placement évalués au coût	- 7,5	- 14,0
TOTAL	541,0	- 477,0

(a) La variation de valeur des droits d'utilisation des baux à construction s'élève à - 5,9 millions d'euros.

La comptabilisation et l'évaluation des immeubles de placement à la juste valeur et au coût sur la période sont présentées dans la note 4.2.

5.7 RÉSULTAT DE CESSION ET LIQUIDATIONS JUDICIAIRES

Le gain relatif aux cessions en 2024 s'élève à 1,6 million d'euros et est composé de 119,6 millions d'euros de produits de cessions diminués des valeurs comptables pour 118,1 millions d'euros.

Les principales cessions sur la période sont présentées dans la note 1.3.

5.8 COÛT DE L'ENDETTEMENT NET

Le coût de l'endettement net s'élève à 162,4 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 134,0 millions d'euros au 31 décembre 2023. L'augmentation de 28,4 millions d'euros sur un an est principalement due à l'effet année pleine des emprunts à terme

et hypothécaires contractés en 2023, ainsi qu'à des taux plus élevés dans les instruments de couvertures récemment souscrits, reflet de l'augmentation générale des taux d'intérêt.

En millions d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Produits financiers	131,6	111,4
Produits d'intérêt sur swaps	113,1	90,7
Intérêts des avances associés	10,0	10,2
Autres revenus et produits financiers	1,6	4,4
Gains de change	6,9	6,0
Charges financières	- 284,4	- 236,2
Intérêts des emprunts obligataires	- 95,6	- 88,0
Intérêts des emprunts auprès des établissements de crédit	- 83,7	- 68,6
Charges d'intérêt sur swaps	- 65,9	- 41,7
Autres charges financières ^(a)	- 27,1	- 26,6
Pertes de change	- 12,1	- 11,4
Coût de l'endettement	- 152,7	- 124,8
Charges financières au titre des contrats de location	- 9,6	- 9,2
COÛT DE L'ENDETTEMENT APRÈS IMPACTS D'IFRS 16	- 162,4	- 134,0

(a) Incluent des commissions de non-utilisation et autres dépenses sur emprunts (9,5 millions d'euros), d'autres charges d'amortissement (7,2 millions d'euros), des provisions (5,1 millions d'euros) et des produits financiers non récurrents (1,0 million d'euros).

5.9 VARIATION DE LA JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS (IFRS 9)

Au 31 décembre 2024, le portefeuille des instruments financiers de *trading* a généré une perte de 30,0 millions d'euros, contre une perte de 63,9 millions d'euros au 31 décembre 2023. Ce montant est significativement compensé par 56,0 millions d'euros d'intérêts perçus sur les contreparties des instruments de couvertures.

5.10 PROFIT (PERTE) SUR LA SITUATION MONÉTAIRE NETTE (IAS 29)

PRINCIPES COMPTABLES

Dans le cas d'une économie hyperinflationniste, IAS 29 requiert :

- la correction de l'inflation des actifs et passifs non monétaires (à l'exception de ceux évalués à la juste valeur) par l'application d'un indice général des prix. Les éléments monétaires ne sont quant à eux pas retraités ;
- le retraitement de l'état du résultat global pour corriger l'inflation sur la base d'un indice général des prix.

Depuis mars 2022, la Turquie est considérée comme une économie hyperinflationniste au sens de la norme IAS 29 et l'est toujours au 31 décembre 2024.

La perte sur la situation monétaire nette, attribuable à la Turquie, s'élève à 18,2 millions au 31 décembre 2024.

Note 6 IMPÔTS

PRINCIPES COMPTABLES

Régime de droit commun et impôts différés

La charge d'impôt sur le bénéfice exigible est déterminée sur la base des règles et taux adoptés dans chaque pays d'implantation des sociétés du Groupe à la fin de la période de reporting.

Des impôts différés sont comptabilisés lorsqu'il existe des différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et passifs du bilan et leurs valeurs fiscales, sur la base des réglementations fiscales qui ont été adoptées ou le seront avant la date de clôture.

Un actif d'impôt différé est constaté en cas de pertes fiscales reportables dans l'hypothèse probable où l'entité concernée disposera de bénéfices imposables futurs. Le délai d'utilisation des déficits fiscaux reportables pour l'ensemble des entités du Groupe est de trois à neuf ans en moyenne.

Les impôts exigibles et différés sont principalement comptabilisés au compte de résultat. Dans certains cas spécifiques, les impôts différés sont comptabilisés dans les capitaux propres.

Régime fiscal pour les sociétés d'investissements immobiliers cotées (SIIC)

Caractéristiques générales du régime fiscal SIIC – France

Le régime spécifique d'exonération d'impôts sur les sociétés institué en faveur des SIIC est ouvert sur option aux sociétés cotées sur un marché réglementaire français, dotées d'un capital minimum de 15 millions d'euros et ayant pour objet principal l'acquisition ou la construction d'immeubles en vue de la location ou de la détention directe ou indirecte de participations dans des personnes morales à objet social identique. L'option est irrévocable. Les filiales françaises soumises à l'impôt sur les sociétés et détenues à au moins 95 % peuvent également opter pour ce régime.

En contrepartie de cette exonération, les SIIC sont tenues de distribuer 95 % de leurs résultats de location et 70 % de leurs plus-values de cession. De plus, le quota de 100 % de reversement des dividendes reçus des filiales au régime fiscal SIIC ou assimilé est maintenu.

Impôts sur les bénéfices des sociétés non éligibles au régime SIIC

Depuis l'adoption du régime en 2003, Klépierre SA détermine un secteur SIIC exonéré d'impôt sur les opérations de location d'immeubles et plus-values de cession, et un secteur taxable pour les autres activités.

L'impôt sur les bénéfices pour les sociétés exclues du régime SIIC est calculé selon la réglementation fiscale française.

Régime fiscal des sociétés espagnoles SOCIMI

Les SOCIMI sont des sociétés cotées de droit espagnol ou des filiales de sociétés cotées soumises à une réglementation équivalente au régime SOCIMI, dont l'activité principale est l'acquisition, la promotion et la réhabilitation d'actifs immobiliers urbains afin de les louer, soit directement soit par le biais de participations dans d'autres sociétés d'investissement immobilières.

Les revenus immobiliers des sociétés SOCIMI sont exonérés (à la place du taux courant de 25 %) à condition que les exigences du régime SOCIMI soient respectées.

Les sociétés SOCIMI peuvent être soumises à un taux spécifique d'impôt sur les sociétés de 15 % sur le montant des bénéfices réalisés dans l'année et non distribués, au titre des revenus qui n'ont pas été imposés au taux général de l'impôt sur les sociétés.

La plus-value réalisée avant l'entrée dans le régime SOCIMI est gelée et sera taxée lorsque l'actif sera cédé. La plus-value réalisée après l'entrée dans le régime sera quant à elle exemptée d'impôt mais la société sera soumise à une obligation de distribution.

En outre, les distributions minimales obligatoires des bénéfices doivent être effectuées par les SOCIMI selon les critères suivants :

- 100 % des dividendes reçus des entités détenues ;
- 80 % du bénéfice résultant de la location d'immeubles et d'activités annexes ;
- 50 % des bénéfices résultant du transfert de biens immobiliers et d'actions liées à l'activité de l'entreprise, à condition que les bénéfices restants soient réinvestis dans d'autres biens immobiliers ou participations dans un délai maximum de trois ans à compter de la date du transfert. Dans le cas contraire, 100 % des bénéfices doivent être distribués en dividendes une fois ce délai écoulé.

Les sociétés espagnoles SOCIMI font l'objet d'un prélèvement de 19 % sur le montant des dividendes distribués aux actionnaires sauf s'il peut être démontré que les actionnaires dont la participation est supérieure ou égale à 5 % du capital social sont imposés à un taux supérieur à 10 %. Lorsque l'actionnaire est une société SOCIMI ou une société soumise à un régime équivalent (comme c'est le cas de Klépierre SA), cette exigence doit être analysée au niveau des actionnaires de la société mère.

Charge d'impôt

La charge d'impôt de l'exercice 2024 se décompose comme suit :

En millions d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Impôt exigible	- 33,0	- 53,1
Impôt différé	- 153,0	- 47,7
TOTAL	- 186,0	- 100,8

L'impôt différé comptabilisé sur la période est notamment composé d'une charge de 153,0 millions d'euros provenant de la variation sur les différences temporelles entre la juste valeur et la valeur fiscale des immeubles de placement.

Preuve d'impôt

La décomposition de la charge d'impôt figure dans le rapprochement entre impôt théorique et effectif :

En millions d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Résultat avant impôts et avant quote-part de résultats des sociétés mises en équivalence	1 324,8	230,7
Charge d'impôt théorique à 25,83 %	- 342,1	- 59,6
Résultats exonérés des régimes SIIC et SOCIMI	140,0	31,6
SECTEURS TAXABLES		
Effet des décalages permanents	- 22,6	- 58,3
Retraitements de consolidation non taxés	57,2	22,3
Effets des déficits non activés	- 11,6	- 6,8
Imputation de déficits non activés	0,9	0,6
Effet des plus-values et moins-values à long terme en sursis d'imposition	- 7,0	
Changement de taux et autres impôts	- 8,6	- 21,3
Différences de taux entre la France et les pays étrangers	7,9	- 9,2
CHARGE D'IMPÔT EFFECTIVE	- 186,0	- 100,8

Position nette des impôts différés

La position nette des impôts différés est un passif s'élevant à – 1 230,7 millions d'euros au 31 décembre 2024 :

En millions d'euros	31/12/2023	Variations de périmètre	Variations Résultat	Réserves de couverture des flux de trésorerie	Reclassements et autres variations	31/12/2024
Immeubles	- 1 126,7	- 1,5	- 143,6		9,0	- 1 262,8
Instruments dérivés	- 1,1		- 0,3	0,4	0,1	- 0,9
Déficits	7,5		- 4,8		- 0,1	2,6
Autres éléments	9,9		3,0		- 0,4	12,4
Total entités en position nette passive	- 1 110,4	- 1,5	- 145,7	0,4	8,6	- 1 248,7
Immeubles	15,7		- 16,3		0,0	- 0,6
Instruments dérivés	0,0					0,0
Déficits	1,8		14,2		- 0,1	15,8
Autres éléments	7,5	0,5	- 5,2		- 0,0	2,8
Total entités en position nette active	24,9	0,5	- 7,3		- 0,2	18,0
POSITIONS NETTES	- 1 085,5	- 1,1	- 153,0	0,4	8,4	- 1 230,7

Les variations sur la période sont dues à :

- une charge d'impôt différé de 153,0 millions d'euros ;
- un impact positif de + 8,4 millions d'euros présenté en « Autres variations », principalement lié aux effets de change en Scandinavie, Turquie et République tchèque.

Déficits fiscaux et intérêts financiers reportables

La répartition des déficits fiscaux reportables se présente comme suit :

Pays En millions d'euros	Stock des déficits ordinaires			Impôts différés sur déficits		
	31/12/2023	Variations 2024	31/12/2024	Activés au 31/12/2023	Variation des impôts différés activés	Activés au 31/12/2024
Allemagne ^(a)	- 62,2	- 30,3	- 92,4			
Belgique	- 14,2	- 0,1	- 14,3			
France – non-SIIC	- 439,3	- 15,1	- 454,4		2,3	2,3
Luxembourg	- 127,6	- 0,9	- 128,5			
Pays-Bas	- 7,0	- 26,1	- 33,2	1,7	6,8	8,5
Suède	- 36,8	23,8	- 13,0	7,6	- 4,9	2,7
Turquie	- 9,2	- 10,4	- 19,6		4,9	4,9
Autres pays	- 21,7	0,4	- 21,3			
Total régimes taxables	- 718,0	- 58,6	- 776,6	9,3	9,1	18,5
France – SIIC	- 339,1	6,9	- 332,2			
Espagne – SOCIMI	- 101,2	0,0	- 101,2			
Total régimes exonérés	- 440,3	6,9	- 433,4			
TOTAL GROUPE	- 1 158,3	- 51,7	- 1 210,1	9,3	9,1	18,5

(a) À partir de 2023, les données présentées pour l'Allemagne ne portent que sur les déficits soumis à l'impôt sur les sociétés.

Les déficits fiscaux ordinaires dans les pays d'investissement de Klépierre sont en principe reportables indéfiniment. Dans certains pays cependant, tels que la Pologne, la République tchèque, la Grèce, le Portugal et la Turquie, les déficits fiscaux ne sont reportables que dans la limite des cinq ans. De plus, dans la plupart des juridictions, les déficits fiscaux ne peuvent être utilisés que dans certaines limites quantitatives.

Le montant d'impôts différés non activés au titre des déficits ordinaires s'élève à 184,3 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Le stock des intérêts financiers reportés se présente comme suit :

Pays En millions d'euros	Stock des intérêts reportés		Impôts différés sur intérêts reportés	
	31/12/2024	Activés au 31/12/2024	Non activés au 31/12/2024	
Allemagne	- 46,9			7,4
Belgique	- 4,3			1,1
Espagne	- 3,1			0,8
France – SIIC	- 64,2			
Italie	- 9,3			5,4
Norvège	- 39,6		8,7	
Pays-Bas	- 3,5		0,9	
Pologne	- 22,5			4,3
Portugal	- 0,8			0,2
Suède	- 2,9			0,6
TOTAL GROUPE	- 197,0		9,6	19,7

Obligations de distribution SIIC mises en report

Le Groupe, dans le cadre du régime des Sociétés d'investissement immobilier cotées (SIIC), doit respecter des obligations fiscales de distribution de 95 % de son résultat locatif, 70 % de ses plus-values immobilières et 100 % des dividendes de ses filiales ayant opté pour le régime SIIC ou un régime équivalent. Cette obligation fiscale est néanmoins plafonnée au résultat social distribuable, le surplus devant être distribué sur le premier exercice bénéficiaire suivant et les exercices ultérieurs autant que de besoin.

Le résultat social distribuable 2024 s'élève à 906,5 millions d'euros (résultat net statutaire de 904,5 millions d'euros et report à nouveau de 2,0 millions d'euros) et les obligations de distribution SIIC à 317,7 millions d'euros.

La distribution de la totalité de l'obligation SIIC de distribution permet de solder l'obligation SIIC de distribution mise en report.

Note 7 EXPOSITION AUX RISQUES ET STRATÉGIE DE COUVERTURE

Klépierre identifie et évalue régulièrement son exposition aux différentes sources de risques (taux, liquidité, change, contrepartie, risque de marché, etc.), et définit les politiques de gestion applicables

le cas échéant. Le Groupe est attentif à la gestion des risques financiers inhérents à son activité et aux instruments financiers qu'il utilise.

7.1 RISQUE DE TAUX

7.1.1 Stratégie de couverture

Le taux de couverture est défini comme la proportion de dette à taux fixe (après couverture) rapportée à la dette nette, exprimée en pourcentage. La position de taux fixe se compose en grande partie de dettes à taux fixe et de *swaps* ; toutefois des instruments optionnels peuvent être ajoutés afin d'améliorer la couverture.

Pour atteindre son niveau cible, Klépierre peut avoir recours à des :

- *swaps* payeurs afin de convertir une dette à taux variable en une dette à taux fixe ;
- *swaps* receveurs permettant de variabiliser une dette à taux fixe ; et
- *caps* qui limitent les variations possibles sur les taux à court terme.

La stratégie de couverture du risque de taux de Klépierre porte à la fois sur la partie longue et la partie courte de son endettement. Au 31 décembre 2024, le taux de couverture du Groupe atteint 97 %. Ce taux de couverture se compose de 79 % de dettes à taux

fixe ou de *swaps* payeurs du taux fixe et de 18 % de *caps*. En outre, Klépierre dispose de 1,4 milliard de *swaps* payeurs et de *caps* dont l'effet démarre en janvier 2025 visant à remplacer 900 millions de *caps* arrivant à échéance au cours de l'année 2025.

L'essentiel de la dette à taux fixe de Klépierre se constitue d'obligations (en euros et en couronnes norvégiennes) et de prêts bancaires. Comme l'objectif de Klépierre est d'atteindre un niveau élevé d'efficacité de couverture tel que défini par la norme IFRS 9, les échéances des instruments de couverture de la juste valeur ne dépassent jamais la maturité de la dette sous-jacente.

7.1.2 Exposition de dette à taux variable

Les dettes à taux variable représentent 27 % de l'endettement du Groupe au 31 décembre 2024 (avant couverture). Elles comportent les emprunts bancaires tirés et les billets de trésorerie.

La répartition des dettes financières après couverture de taux est la suivante :

En millions d'euros	Dettes à taux fixe ou dettes converties à un taux fixe			Dettes à taux variable			Dettes financières totales		Coût moyen global de la dette à la date de clôture ^(a)
	Montant	Taux	Part fixe	Montant	Taux	Part variable	Montant	Taux	
31/12/2023	7 101	1,51 %	97 %	222	4,79 %	3 %	7 323	1,61 %	1,66 %
31/12/2024	7 194	1,84 %	97 %	210	3,38 %	3 %	7 404	1,88 %	1,93 %

(a) Incluant les étalements de frais et primes d'émission.

Une hausse des taux d'intérêt sur lesquels les dettes à taux variable sont indexées (Euribor, Stibor et Cibur) pourrait entraîner une augmentation des charges d'intérêts futures. Une augmentation de

0,5 % des taux d'intérêt au cours des douze prochains mois augmenterait les charges financières de 2,8 millions d'euros et augmenterait les fonds propres de 2,9 millions d'euros.

7.1.3 Portefeuille de couverture de taux

Juste valeur de la couverture de taux :

En millions d'euros	Juste valeur pied de coupon au 31/12/2024 ^(a)	Variation de juste valeur pendant l'année 2024	Contrepartie
Couverture de flux de trésorerie	14,3	- 10,8	Capitaux propres
Couverture de juste valeur	- 58,7	16,9	Passifs financiers/résultat
Trading	72,9	- 30,0	Résultat net
TOTAL	28,5	- 23,9	

(a) La juste valeur du portefeuille de couverture de taux est classifiée en catégorie 2.

7.1.4 Juste valeur des passifs financiers

Le Groupe comptabilise les dettes financières au bilan au coût amorti.

Le tableau ci-dessous permet de comparer les justes valeurs des dettes et leur valeur nominale. Les justes valeurs ont été établies selon les principes suivants :

- la juste valeur des dettes bancaires à taux variable est égale à leur valeur nominale (considérant une qualité de crédit stable) ;

- la juste valeur des dettes bancaires à taux fixe est uniquement calculée sur la base des variations de taux ; et
- dettes obligataires : utilisation de cotations de marché si elles sont disponibles.

En millions d'euros	31/12/2024			31/12/2023		
	Valeurs nominales	Juste valeur	Variation de JV induite par une hausse de 1 % des taux d'intérêt ^(a)	Valeurs nominales	Juste valeur	Variation de JV induite par une hausse de 1 % des taux d'intérêt ^(a)
Emprunts obligataires à taux fixe	5 463,5	5 094,2	- 234,7	5 333,9	4 801,7	- 219,8
Emprunts bancaires à taux fixe	229,6	238,4	- 12,0	125,7	126,9	- 3,0
Autres emprunts à taux variable	2 111,1	2 111,1		2 221,3	2 221,3	
TOTAL	7 804,1	7 443,7	- 246,7	7 681,0	7 149,9	- 222,8

(a) Variation de la juste valeur de la dette suite à une hausse parallèle de la courbe des taux.

Les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan pour leur juste valeur. Au 31 décembre 2024, une hausse de 100 points de base de la courbe de taux entraînerait une baisse de 246,7 millions d'euros de la valeur des dérivés de taux d'intérêt du Groupe en euros.

7.2 RISQUE DE LIQUIDITÉ

Le Groupe est attentif à refinancer son activité sur le long terme et à diversifier les échéances et les sources de ses financements, de manière à faciliter les renouvellements.

Ainsi, la durée moyenne de la dette tirée est de 5,9 années au 31 décembre 2024 et l'endettement est réparti entre différents marchés (marché obligataire, billets de trésorerie et emprunts bancaires). Sur le marché bancaire, Klépierre a recours à un éventail

multiple de supports (crédits syndiqués, crédits bilatéraux, prêts hypothécaires, etc.) et de contreparties. L'encours de billets de trésorerie, qui représente l'essentiel des financements à court terme, ne dépasse jamais le montant des lignes de « back-up » qui permettraient un refinancement immédiat de cet encours en cas de difficulté de renouvellement sur le marché.

4. États financiers

Comptes consolidés au 31 décembre 2024

Au 31 décembre 2024, les flux contractuels présentaient la maturité suivante :

Année de remboursement En millions d'euros	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033 et au-delà	Totaux
Principal	1 308	603	742	137	1 167	719	1 319	770	1 040	7 804
Intérêts (emprunts et dérivés)	161	123	111	94	77	66	61	54	101	847
TOTAL GROUPE (PRINCIPAL + INTÉRÊTS)	1 468	726	853	231	1 244	784	1 380	824	1 141	8 651

En octobre 2025, 255,0 millions d'euros d'obligations senior de premier rang arriveront à échéance. L'encours de 1 035,0 millions d'euros de billets de trésorerie en circulation arrive à échéance dans moins d'un an et est généralement reconduit.

De plus, au 31 décembre 2024, Klépierre dispose de lignes de crédit non utilisées pour un montant de 2 592 millions d'euros (y compris les concours bancaires).

Certains des emprunts obligataires de Klépierre SA incluent une option à la main des porteurs, leur donnant la possibilité de demander le remboursement anticipé en cas de changement de contrôle portant la notation de Klépierre dans la catégorie « *non-investment grade* ».

Les principaux covenants sont détaillés dans la note 4.4.3.

7.3 RISQUE DE CHANGE

L'essentiel des activités de Klépierre est réalisé dans des pays de la zone euro, à l'exception de la Norvège, de la Suède, du Danemark, de la Pologne, de la République tchèque et de la Turquie. Le Groupe ne couvre pas son exposition aux devises de ces pays.

Klépierre a mis en place deux emprunts bancaires en yens japonais pour 28,4 milliards et 10,0 milliards de yens japonais. Concomitamment, le Groupe a contracté deux *swaps* de devises en yens japonais contre euros pour le même montant (respectivement 192,0 et 69,9 millions d'euros).

À la suite du remboursement anticipé d'un de ses emprunts bancaires en yens japonais, Klépierre a annulé un *swap* de devise pour 28,4 milliards de yens japonais.

En millions d'euros	Juste valeur pied de coupon au 31/12/2024 ^(a)	Juste valeur pied de coupon au 31/12/2023 ^(a)	Variation de juste valeur pendant l'année 2024	Contrepartie
Trading cross currency swap	- 9,1	- 17,1	8,0	Résultat net
TOTAL	- 9,1	- 17,1	8,0	

(a) La juste valeur du portefeuille de couverture de taux est classée en catégorie 2.

7.4 RISQUE DE CONTREPARTIE EN LIEN AVEC LES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT

Le risque de contrepartie est limité par le fait que Klépierre soit structurellement emprunteur. Il se limite donc essentiellement aux placements effectués par le Groupe et aux contreparties du Groupe dans les transactions de produits dérivés. Dans le cadre de sa politique de gestion des risques, Klépierre vise à diversifier ses contreparties de prêt et est attentif à leur solidité financière.

Le risque de contrepartie sur les placements est limité par le type de supports utilisés :

- OPCVM monétaires gérés par des établissements reconnus, et donc investis dans des portefeuilles diversifiés ;

- emprunts d'État de pays où Klépierre est présente (sous forme de prêt/emprunt) ; et
- occasionnellement, certificats de dépôt émis par des banques de premier plan.

En ce qui concerne les transactions d'instruments dérivés, Klépierre ne s'engage qu'avec des établissements financiers de solidité financière reconnue et vise la diversification de son exposition parmi les différentes contreparties.

Note 8 ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT ET DE GARANTIE

8.1 ENGAGEMENTS DONNÉS

Les engagements donnés peuvent être résumés comme suit :

En millions d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Engagements liés au financement du Groupe	834,3	848,1
Garanties bancaires données – Hypothèques	834,3	848,1
Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe	38,9	23,2
Engagements liés au développement de l'activité	24,2	7,5
Autres engagements donnés	14,7	15,7
TOTAL	873,2	871,3

8.2 ENGAGEMENTS REÇUS

Les engagements reçus peuvent être résumés comme suit :

En millions d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Engagements liés au financement du Groupe	2 267,0	2 298,5
Accords de financement obtenus, non utilisés	2 267,0	2 298,5
Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe	3 507,4	3 404,2
Loyers futurs minimaux à recevoir ^(a)	3 071,2	2 902,8
Promesses de ventes d'actifs	40,9	106,8
Cautions reçues en garantie de l'activité de gestion immobilière (loi Hoguet)	180,0	190,0
Cautions reçues des locataires et fournisseurs	215,2	204,6
TOTAL	5 774,4	5 702,7

^(a) Loyers futurs minimaux à recevoir

Le contrat de location prévoit des durées de location variables selon les pays. Les clauses principales contenues dans un contrat de location déterminent les modalités de fixation et d'indexation du loyer. L'indexation permet une revalorisation du loyer minimum garanti notamment pour les deux zones que sont la France et l'Italie.

Au 31 décembre 2024, les loyers futurs minimaux à recevoir au titre des contrats de location simple non résiliables sont les suivants :

En millions d'euros	31/12/2024
Moins d'un an	963,5
Entre 1 et 5 ans	1 756,4
Plus de 5 ans	351,3
TOTAL	3 071,2

Les engagements de vente au 31 décembre 2024 concernent principalement certains actifs au Danemark et en France.

8.3 AUTRES ENGAGEMENTS

Autorisation d'occupation temporaire à Saint-Lazare

La construction du centre commercial Saint-Lazare a été autorisée dans le cadre d'une autorisation d'occupation temporaire (AOT) du domaine public conclue en juillet 2008 entre la société SOAVAL (groupe Klépierre) et la SNCF pour une durée de 40 ans. Durant cette période, la SNCF dispose à plusieurs échéances et en contrepartie d'une indemnité contractuelle : (i) d'une option d'achat des titres de la société SOAVAL, (ii) d'une faculté de résiliation de l'AOT.

Régimes fiscaux

Dans certains pays, les sociétés immobilières bénéficient de régimes fiscaux particuliers (voir note 6 « Impôts » pour plus de détail).

Pactes d'actionnaires

Des accords entre actionnaires ont été signés avec les copartenaires de différentes entreprises, sans impact financier significatif à signaler sur la période.

Note 9 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1 TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

9.1.1 Transactions avec Simon Property Group et avec le groupe APG

Au 31 décembre 2024, Simon Property Group est actionnaire à hauteur de 22,28 % du capital de la société Klépierre SA. Au cours de l'année, le groupe APG a réduit sa participation dans Klépierre SA de 5,20 % au 31 décembre 2023 sous les 5 % à fin 2024.

Au cours de l'année 2024, aucune opération importante n'a été réalisée avec ces actionnaires.

9.1.2 Relations entre les sociétés du groupe Klépierre

Les transactions entre parties liées ont été réalisées selon des modalités équivalentes à celles qui prévalent dans le cas de transactions soumises à des conditions normales de concurrence.

Les positions bilancielle de fin de période et les transactions de la période réalisées entre sociétés consolidées par intégration globale sont totalement éliminées.

Les tableaux ci-après présentent les positions et transactions réciproques réalisées avec les sociétés comptabilisées par mise en équivalence (contrôle conjoint et influence notable) pour leur part non éliminée :

Positions bilancielle de fin de période avec les parties liées

En millions d'euros	31/12/2024	31/12/2023
	Entreprises consolidées par mise en équivalence	Entreprises consolidées par mise en équivalence
Prêts et avances aux sociétés mises en équivalence	225,5	232,2
Actifs non courants	225,5	232,2
Clients et comptes rattachés	2,5	1,8
Autres créances	3,6	5,0
Actifs courants	6,1	6,8
TOTAL ACTIF	231,6	239,0
Prêts et avances des sociétés mises en équivalence	1,8	2,5
Passifs non courants	1,8	2,5
Dettes fournisseurs	1,8	1,5
Autres dettes		
Passifs courants	1,8	1,5
TOTAL PASSIF	3,6	4,0

Éléments de résultat relatifs aux opérations réalisées avec les parties liées

En millions d'euros	31/12/2024	31/12/2023
	Entreprises consolidées par mise en équivalence	Entreprises consolidées par mise en équivalence
Revenus de gestion, d'administration et d'autres activités	12,3	11,0
Résultat opérationnel	12,3	11,0
Coût de l'endettement net	10,0	10,1
Résultat avant impôts	22,3	21,1
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	22,3	21,1

Les transactions concernées sont essentiellement issues d'honoraires de gestion et d'administration et de revenus liés aux opérations de financement consenties aux sociétés mises en équivalence.

9.2 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE ET DU DIRECTOIRE

Klépierre SA, la société mère du groupe Klépierre, est une société anonyme de droit français dont la structure de gouvernance est composée d'un Directoire et d'un Conseil de surveillance.

La rémunération accordée aux membres du Conseil de surveillance au cours de l'exercice 2024 s'élève à 688 000 euros dont 96 075 euros alloués au Président du Conseil de surveillance.

Le coût de la rémunération du Directoire et des membres du « *Group Executive Committee* » (GEC) se présente comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2024
Avantages court terme hors charges patronales	6 930,3
Avantages court terme : charges patronales	3 864,8
Avantages postérieurs à l'emploi	256,2
Autres avantages à long terme	146,0
Rémunération en actions ^(a)	2 705,0

(a) Charge enregistrée au compte de résultat au titre des plans d'actions gratuites.

9.3 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 1^{er} janvier 2025, Klépierre a finalisé la cession de deux centres commerciaux en Italie. Ils étaient classés comme détenus en vue de la vente dans les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2024.

9.4 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Les honoraires des Commissaires aux comptes, incluant les membres de leurs réseaux, pour les exercices 2024 et 2023 sont présentés comme suit :

En millions d'euros (montants HT)	Deloitte		EY	
	2024	2023	2024	2023
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	1,2	1,1	1,2	1,1
Services autres que la certification des comptes	0,2	0,1	0,2	0,1
• Dont travaux liés à l'audit		0,0		0,0
• Dont autres prestations rendues	0,2	0,1	0,2	0,1
TOTAL	1,4	1,3	1,5	1,3

Les services autres que ceux relatifs à la certification des comptes concernent principalement les lettres de confort sur le programme *Euro Medium Term Note*, l'assistance à la gestion des risques et la revue CSRD.

9.5 LISTE DES ENTITÉS CONSOLIDÉES

Liste des sociétés consolidées Société en intégration globale	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2024	Décembre 2023	Variation	Décembre 2024	Décembre 2023	Variation
HOLDING – TÊTE DE GROUPE							
Klépierre SA	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
CENTRES COMMERCIAUX – FRANCE							
KLE 1 SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
SCOO SC	France	53,64 %	53,64 %	-	53,64 %	53,64 %	-
Klécar France SNC	France	83,00 %	83,00 %	-	83,00 %	83,00 %	-
KC3 SNC	France	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KC4 SNC	France	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KC5 SNC	France	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KC9 SNC	France	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KC10 SNC	France	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KC12 SNC	France	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KC20 SNC	France	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Solorec SC	France	80,00 %	80,00 %	-	80,00 %	80,00 %	-
Centre Bourse SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Bègles Arcins SCS	France	52,00 %	52,00 %	-	52,00 %	52,00 %	-
Sécovalde SCI	France	55,00 %	55,00 %	-	55,00 %	55,00 %	-
Cécoville SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Soaval SCS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre SASU	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Nancy Bonsecours SCI	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Odysseum Place de France SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klécar Participations Italie SAS	France	83,00 %	83,00 %	-	83,00 %	83,00 %	-
Pasteur SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Holding Gondomar 1 SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Beau Sevran Invest SCI	France	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Valdebac SCI	France	55,00 %	55,00 %	-	55,00 %	55,00 %	-
Progest SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Belvedere Invest SARL	France	55,00 %	55,00 %	-	55,00 %	55,00 %	-
Haies Haute Pommeraiie SCI	France	53,00 %	53,00 %	-	53,00 %	53,00 %	-
Forving SARL	France	95,33 %	95,33 %	-	95,33 %	95,33 %	-
Saint Maximin Construction SCI	France	55,00 %	55,00 %	-	55,00 %	55,00 %	-
Pommeraiie Parc SCI	France	60,00 %	60,00 %	-	60,00 %	60,00 %	-
Champs des Haies SCI	France	60,00 %	60,00 %	-	60,00 %	60,00 %	-
La Rive SCI	France	85,00 %	85,00 %	-	85,00 %	85,00 %	-
Rebecca SCI	France	70,00 %	70,00 %	-	70,00 %	70,00 %	-
Le Mais SCI	France	80,00 %	80,00 %	-	80,00 %	80,00 %	-
Le Grand Pré SCI	France	60,00 %	60,00 %	-	60,00 %	60,00 %	-
LC SCI	France	88,00 %	88,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Kle Projet 1 SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Créteil SCI	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Albert 31 SCI	France	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galeriies Drancéennes SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Portes de Claye SCI	France	55,00 %	55,00 %	-	55,00 %	55,00 %	-
Klecab SCI	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klé Arcades SCI	France	53,69 %	53,69 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Le Havre Colbert SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Massalia SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Massalia Shopping Mall SCI	France	60,00 %	60,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Massalia Invest SCI	France	60,00 %	60,00 %	-	60,00 %	60,00 %	-
Klépierre & Cie SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Sanoux SCI	France	75,00 %	75,00 %	-	75,00 %	75,00 %	-
Centre Deux SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Mob SC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Alpes SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galerie du Livre SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Caetoile SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Échirolles SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-

Liste des sociétés consolidées Société en intégration globale	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2024	Décembre 2023	Variation	Décembre 2024	Décembre 2023	Variation
Maya SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Ayam SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Dense SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Grand Littoral SASU	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
PRESTATAIRES DE SERVICES – FRANCE							
Klépierre Management SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Conseil SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Brand Ventures SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Finance SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Kle Start SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Kle Dir SAS	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Procurement International SNC	France	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-

Liste des sociétés consolidées Société en intégration globale	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2024	Décembre 2023	Variation	Décembre 2024	Décembre 2023	Variation
CENTRES COMMERCIAUX – ÉTRANGER							
Klépierre Duisburg GmbH	Allemagne	94,99 %	94,99 %	-	94,99 %	94,99 %	-
Klépierre Duisburg Leasing GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Duisburg Leasing II GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Dresden Leasing GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Duisburg II GmbH	Allemagne	94,99 %	94,99 %	-	94,99 %	94,99 %	-
Klépierre Dresden GmbH	Allemagne	94,99 %	94,99 %	-	94,99 %	94,99 %	-
Klépierre Köln Holding GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Unter Goldschmied Köln GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Hildesheim Holding GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Projekt A GmbH & CoKG	Allemagne	94,90 %	94,90 %	-	94,90 %	94,90 %	-
Projekt A Vermietung GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Les Cinémas de l'Esplanade SA	Belgique	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Foncière de Louvain-la-Neuve SA	Belgique	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Bryggen, Vejle A/S	Danemark	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Bruun's Galleri ApS	Danemark	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Field's Copenhagen A/S	Danemark	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Viva, Odense A/S	Danemark	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm CenterUdvikling VI A/S	Danemark	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klecar Foncier Iberica SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klecar Foncier España SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Vallecas SA	Espagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Molina SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Plenilunio Socimi SA	Espagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Principe Pio Gestion SA	Espagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Real Estate España SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
SC Nueva Condo Murcia SLU	Espagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Los Prados Real Estate España SLU	Espagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Nea Efkarpija AE	Grèce	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Foncier Makedonia AE	Grèce	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Peribola Patras AE	Grèce	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Immobiliare Gallerie Commerciali S.p.A	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klecar Italia S.p.A	Italie	83,00 %	83,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Di Collegno S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Serravalle S.p.A	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Assago S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Klépierre S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Cavallino S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galleria Commerciale Solbiate S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Matera S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Shopville Le Gru S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Grandemilia S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Shopville Gran Reno S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Il Maestrale S.p.A.	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-

4. États financiers

Comptes consolidés au 31 décembre 2024

Liste des sociétés consolidées Société en intégration globale	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2024	Décembre 2023	Variation	Décembre 2024	Décembre 2023	Variation
Comes – Commercio e Sviluppo S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Globodue S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Globotre S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Generalcostruzioni S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
B.L.O S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Gruliasco S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Italia S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Acquario S.r.l	Italie	95,06 %	95,06 %	-	95,06 %	95,06 %	-
Gemma S.r.l	Italie	100,00 %	0,00 %	100,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %
Reluxco International SA	Luxembourg	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Storm Holding Norway AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm Mediapartner Norge AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Oslo City Kjøpesenter AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Oslo City Parkering AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Capucine BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Nordica BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Nederland BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Hoog Catharijne BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Nederland BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
CCA German Retail I BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
CCA German Retail II BV	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Alexandrium BV	Pays-Bas	100,00 %	0,00 %	100,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %
Klépierre Markthal BV	Pays-Bas	100,00 %	0,00 %	100,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %
Klépierre Villa Arena BV	Pays-Bas	100,00 %	0,00 %	100,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %
Green Gen Energy Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Sosnowiec Property KLP Polska Sp. z o.o. sp.k.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Poznań Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Ruda Śląska Property KLP Polska Sp. z o.o. sp.k.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Investment Poland Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Rybnik Property KLP Polska Sp. z o.o. sp.k.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Lublin Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
KLP Polska Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klelou Imobiliária Spa SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Galeria Parque Nascente SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Gondobrico SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klenord Imobiliária SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Kleminho Imobiliária SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Espaço Guimarães Imobiliária S.A.	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Cz S.R.O.	République tchèque	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Plzen AS	République tchèque	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Nový Smíchov First Floor S.R.O.	République tchèque	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-

Liste des sociétés consolidées Société en intégration globale	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2024	Décembre 2023	Variation	Décembre 2024	Décembre 2023	Variation
CENTRES COMMERCIAUX – ÉTRANGER							
Nordica Holdco AB	Suède	56,10 %	56,10 %	-	56,10 %	56,10 %	-
Steen & Strøm Holding AB	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB CentrumInvest	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB Emporia	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB Borlänge Köpcentrum	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB Marieberg Galleria	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB Allum	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB P Brodalen	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Partille Lexby AB	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB P Åkanten	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-

Liste des sociétés consolidées Société en intégration globale	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2024	Décembre 2023	Variation	Décembre 2024	Décembre 2023	Variation
FAB P Porthälla	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
FAB Centrum Västerort	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Gayrimenkul Yönetimi ve Yatirim Ticaret AS	Turquie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Tan Gayrimenkul Yatirim Insaat Turizm Pazarlama ve Ticaret AS	Turquie	51,00 %	51,00 %	-	51,00 %	51,00 %	-

Liste des sociétés consolidées Société en intégration globale	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2024	Décembre 2023	Variation	Décembre 2024	Décembre 2023	Variation
PRESTATAIRES DE SERVICES – ÉTRANGER							
Projekt Arnekenstrasse Verwaltung GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Deutschland GmbH	Allemagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Belgique SA	Belgique	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Finance Belgique SA	Belgique	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm CenterService A/S	Danemark	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm Danemark A/S	Danemark	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Espana SL	Espagne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Hellas AE	Grèce	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Italia S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Finance Italia S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Grand Mall Media S.r.l	Italie	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm Senterservice AS	Norvège	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Vastgoed Ontwikkeling B.V.	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
New ManCo	Pays-Bas	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Polska Sp. z o.o.	Pologne	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Portugal SA	Portugal	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Management Ceska Republika S.R.O.	République tchèque	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Klépierre Energy CZ S.R.O.	République tchèque	100,00 %	100,00 %	-	100,00 %	100,00 %	-
Steen & Strøm Sverige AB	Suède	56,10 %	56,10 %	-	100,00 %	100,00 %	-

Liste des sociétés consolidées Sociétés en mise en équivalence : contrôle conjoint	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2024	Décembre 2023	Variation	Décembre 2024	Décembre 2023	Variation
Cécobil SCS	France	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Du Bassin Nord SCI	France	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Le Havre Vauban SNC	France	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Le Havre Lafayette SNC	France	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Girardin 2 SCI	France	33,40 %	33,40 %	-	33,40 %	33,40 %	-
Société Immobilière de la Pommeraiie SC	France	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Celsius Le Murier SNC	France	40,00 %	40,00 %	-	40,00 %	40,00 %	-
Celsius Haven SNC	France	40,00 %	40,00 %	-	40,00 %	40,00 %	-
Clivia S.p.A	Italie	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
CCDF S.p.A	Italie	49,00 %	49,00 %	-	49,00 %	49,00 %	-
Galleria Commerciale Porta di Roma S.p.A	Italie	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Galleria Commerciale 9 S.r.l	Italie	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Italian Shopping Centre Investment S.r.l	Italie	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Holding Klege Sr.l	Luxembourg	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Metro Senter ANS	Norvège	28,05 %	28,05 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Økern Sentrum ANS	Norvège	28,05 %	28,05 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Metro Shopping AS	Norvège	28,05 %	28,05 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Økern Sentrum AS	Norvège	28,05 %	28,05 %	-	50,00 %	50,00 %	-
Ny Økern Sentrum AS	Norvège	28,05 %	0,00 %	28,05 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Økern Sentrum Eiendom AS	Norvège	28,05 %	0,00 %	28,05 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %
Klege Portugal SA	Portugal	50,00 %	50,00 %	-	50,00 %	50,00 %	-

4. États financiers

Comptes consolidés au 31 décembre 2024

Liste des sociétés consolidées Sociétés en mise en équivalence : influence notable	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		
		Décembre 2024	Décembre 2023	Variation	Décembre 2024	Décembre 2023	Variation
		La Rocade SCI	France	38,00 %	38,00 %	-	38,00 %
La Rocade Ouest SCI	France	36,73 %	36,73 %	-	36,73 %	36,73 %	-
Du Plateau SCI	France	19,65 %	19,65 %	-	30,00 %	30,00 %	-
Achères 2000 SCI	France	30,00 %	30,00 %	-	30,00 %	30,00 %	-
Le Champ de Mais SC	France	40,00 %	40,00 %	-	40,00 %	40,00 %	-
Secar SC	France	10,00 %	10,00 %	-	10,00 %	10,00 %	-
RC Aulnay 1 SCI	France	25,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %
RC Aulnay 2 SCI	France	25,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %
RC Aulnay 3 SCI	France	25,00 %	0,00 %	25,00 %	25,00 %	0,00 %	25,00 %
Antigaspi & K SAS	France	30,00 %	30,00 %	-	30,00 %	30,00 %	-
NEAG Boulogne SAS	France	30,00 %	30,00 %	-	30,00 %	30,00 %	-
Akmerkez Gayrimenkul Yatirim Ortakligi AS	Turquie	44,85 %	44,85 %	-	44,85 %	44,85 %	-

Liste des sociétés déconsolidées au 31 décembre 2024	Pays	% d'intérêt			% de contrôle		Commentaires
		Décembre 2024	Décembre 2023	Décembre 2024	Décembre 2023		
Lobsta & K SAS	France	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %	Cédée	
Lobsta & K Serris SAS	France	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %	Cédée	
Lobsta & K Boulogne SAS	France	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %	Cédée	
KLP Polska Sp. z o.o. Rybnik SKA	Pologne	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Liquidée	
Sadyba Best Mall Sp. z o.o.	Pologne	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Liquidée	
Økern Eiendom ANS	Norvège	0,00 %	28,05 %	0,00 %	50,00 %	Liquidée	
Nordal Ans	Norvège	0,00 %	28,05 %	0,00 %	50,00 %	Liquidée	
Maremagnum Food Market SL	Espagne	0,00 %	100,00 %	0,00 %	100,00 %	Liquidée	
Kleprim's SCI	France	0,00 %	50,00 %	0,00 %	50,00 %	Fusionnée	

4.2 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2024

À l'Assemblée Générale de la société Klépierre,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Klépierre relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Evaluation des immeubles de placement à la juste valeur

RISQUE IDENTIFIÉ	NOTRE RÉPONSE
<p>Au 31 décembre 2024, comme mentionné dans la note 4.2.3 de l'annexe des comptes consolidés, les immeubles de placement de votre groupe, comptabilisés à la juste valeur, s'élèvent à 18 128 millions d'euros et les investissements dans des sociétés mises en équivalence portant sur des immeubles de placement comptabilisés à leur juste valeur s'élèvent à 1 264 millions d'euros.</p> <p>Les justes valeurs retenues par la direction sont fondées sur des évaluations indépendantes. Ces justes valeurs intègrent de nombreuses hypothèses et estimations, notamment les taux d'évolution des loyers prévus, les taux d'actualisation et les taux de rendement de sortie, les loyers de marché estimés ainsi que les transactions récentes. Concernant les projets en développement, d'autres facteurs sont pris en compte tels que les coûts de développement futurs, l'avancement de l'état locatif et les risques encourus jusqu'à l'achèvement du projet.</p> <p>La détermination de la juste valeur des immeubles de placement implique ainsi le recours à une part de jugement importante. Par conséquent, étant donné le caractère significatif du poste dans les comptes consolidés pris dans leur ensemble et la part de jugement exercée dans la détermination de la juste valeur, l'évaluation des immeubles de placement à la juste valeur est considérée comme un point clé de l'audit.</p> <p>Se référer à la note 4.2 de l'annexe des comptes consolidés.</p>	<p>Nous avons obtenu une compréhension des contrôles de la direction sur les données utilisées pour les évaluations ainsi que des contrôles sur les variations des valeurs par rapport aux périodes précédentes. Nous avons testé l'efficacité des contrôles que nous avons estimés les plus pertinents.</p> <p>Nous avons évalué la compétence et l'indépendance des experts indépendants.</p> <p>Nous avons participé, en incluant nos spécialistes en évaluation immobilière, à des réunions en présence des experts indépendants, afin de prendre connaissance de la méthodologie adoptée et des principales hypothèses retenues qui sous-tendent la valorisation des immeubles de placement et, plus particulièrement parmi celles-ci, les tendances du marché au titre des loyers attendus, des taux de rendement et, pour les projets en développement, la prise en compte des coûts de développements futurs. Nous avons examiné la manière dont les experts indépendants ont pris en compte les transactions de marché récentes ainsi que les enjeux climatiques.</p> <p>Nous avons rapproché les valorisations des experts indépendants avec les comptes consolidés.</p> <p>Nous avons effectué des procédures analytiques en comparant les évaluations avec celles des périodes précédentes, ainsi qu'en comparant les hypothèses utilisées, comme les taux d'actualisation et les taux de rendement de sortie, avec les données pertinentes du marché.</p> <p>Nous avons réalisé des procédures spécifiques sur les immeubles de placement dont l'évaluation et, le cas échéant, les variations étaient significatives, ainsi que sur ceux dont les hypothèses et les variations étaient atypiques.</p> <p>Dans ce cadre, nous avons apprécié, avec nos spécialistes en évaluation immobilière, les principaux paramètres utilisés par les experts indépendants, tels que les évolutions de loyer prévues, les niveaux de loyer de marché, les taux d'actualisation et les taux de rendement de sortie. Des entretiens avec la direction ont été menés lorsque cela était nécessaire.</p> <p>Nous avons également apprécié le caractère approprié des informations sur les immeubles de placement à la juste valeur figurant dans l'annexe des comptes consolidés.</p>

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du directoire.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du président du directoire. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Klépierre par votre assemblée générale du 28 juin 2006 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 19 avril 2016 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2024, le cabinet Deloitte & Associés était dans la dix-neuvième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la neuvième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 821-27 à L. 821-34 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 12 mars 2025

Les Commissaires aux Comptes

Deloitte & Associés
Jean-Vincent Coustel

ERNST & YOUNG Audit
Gilles Cohen

4.3 Comptes annuels au 31 décembre 2024

4.3.1 Bilan

Actif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2024			31/12/2023
		Brut	Amortissements et dépréciations	Net	Net
ACTIF IMMOBILISÉ					
Immobilisations incorporelles	3.1	193 354	193 354	-	-
Immobilisations corporelles	3.1	314 302	114 097	200 205	207 050
Terrains		53 657	5 897	47 760	47 866
Constructions et aménagements		208 081	107 749	100 332	106 954
Autres		51 798	451	51 347	51 402
Immobilisations corporelles en cours		766	-	766	828
Immobilisations financières	3.2	13 528 401	1 720 195	11 808 206	12 023 189
Titres de participation	3.2.1	10 106 281	1 659 587	8 446 695	8 350 015
Créances rattachées à des participations	3.2.2	3 421 941	60 430	3 361 511	3 673 175
Autres titres immobilisés		179	179	-	-
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ – TOTAL I		14 036 057	2 027 646	12 008 411	12 230 239
ACTIF CIRCULANT					
Avances et acomptes versés sur commandes		7 236	-	7 236	6 725
Créances	3.3	29 295	4 894	24 401	22 764
Créances clients et comptes rattachés		26 332	4 839	21 493	17 273
Autres		2 963	55	2 908	5 490
Valeurs mobilières de placement et actions propres	3.4	62 423	-	62 423	111 229
Disponibilités et instruments financiers	3.5	167 997	-	167 997	220 607
Charges constatées d'avance	3.6	11 522	-	11 522	11 198
TOTAL ACTIF CIRCULANT – TOTAL II		278 472	4 894	273 578	372 523
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)	3.6	25 182	-	25 182	23 035
Primes de remboursement des emprunts (IV)	3.6	80 263	-	80 263	67 307
Écarts de conversion et différences d'évaluation actif (V)		500	-	500	194
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV + V)		14 420 474	2 032 540	12 387 934	12 693 298

Passif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2024	31/12/2023
CAPITAUX PROPRES	4.1		
Capital (dont versé 401 606)		401 606	401 606
Primes d'émission, de fusion, d'apport		3 315 841	3 344 909
Réserve légale		44 010	44 010
Report à nouveau		2 010	1 440
Résultat de l'exercice		904 486	485 736
Provisions réglementées		-	-
TOTAL CAPITAUX PROPRES – TOTAL I		4 667 952	4 277 701
Provisions pour risques et charges	4.2	48 312	35 571
Provision pour risques		48 104	35 526
Provision pour charges		207	45
TOTAL PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES – TOTAL II		48 312	35 571
DETTES			
Dettes financières	4.3	7 633 334	8 343 400
Autres emprunts obligataires		5 498 135	5 349 144
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		293 101	480 488
Emprunts et dettes financières divers		1 842 098	2 513 768
Avances et acomptes reçus		1 929	2 718
Dettes d'exploitation		18 819	17 112
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	4.4	13 010	11 997
Dettes fiscales et sociales	4.5	5 808	5 115
Autres dettes		2 956	1 242
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		-	2
Autres		2 956	1 239
Produits constatés d'avance		391	1 027
TOTAL DETTES – TOTAL III		7 657 429	8 365 498
Écarts de conversion et différences d'évaluation passif (IV)	4.6	14 241	14 529
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)		12 387 934	12 693 298

4.3.2 Compte de résultat

En milliers d'euros	Notes	2024	2023
PRODUITS D'EXPLOITATION			
Produits locatifs		26 896	29 444
Honoraires		909	997
Reprises sur provisions (et amortissements), transferts de charges		6 711	4 085
Autres produits		800	1 593
	TOTAL I	35 317	36 119
CHARGES D'EXPLOITATION			
Achats et charges externes		- 25 675	- 24 343
Impôts, taxes et versements assimilés		- 2 106	- 2 436
Salaires et traitements		- 7 576	- 3 210
Charges sociales		- 1 994	- 3 268
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions :			
• Sur immobilisations et charges à répartir : dotations aux amortissements		- 7 963	- 8 059
• Sur immobilisations : dotations aux provisions		- 208	- 39
• Sur actifs circulants : dotations aux dépréciations		- 890	- 1 015
• Pour risques et charges : dotations aux provisions		- 2 537	- 1 334
Autres charges		- 1 661	- 1 371
	TOTAL II	- 50 609	- 45 075
Résultat d'exploitation (I + II)	5.1	- 15 293	- 8 956
QUOTES-PARTS DE RÉSULTAT SUR OPÉRATIONS FAITES EN COMMUN			
Bénéfices attribués ou pertes transférées	III	118 619	116 527
Pertes supportées ou bénéfices transférés	IV	- 8 037	- 23 220
PRODUITS FINANCIERS			
De participations		877 187	746 401
Autres intérêts et produits assimilés		34 461	13 839
Reprises sur provisions et transferts de charges		215 737	23 064
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		349	264
	TOTAL V	1 127 734	783 568
CHARGES FINANCIÈRES			
Dotations aux amortissements et dépréciations		- 113 490	- 223 591
Intérêts et charges assimilées		- 194 889	- 158 664
Différences négatives de change		- 168	- 1 288
	TOTAL VI	- 308 547	- 383 543
Résultat financier (V + VI)	5.3	819 186	400 025
Résultat courant avant impôts (I + II + III + IV + V + VI)		914 477	484 375
PRODUITS EXCEPTIONNELS			
Sur opérations de gestion		199	67
Sur opérations en capital		22 451	61 487
Reprises sur provisions et transferts de charges		15 010	188 738
	TOTAL VII	37 660	250 292
CHARGES EXCEPTIONNELLES			
Sur opérations de gestion		-	145
Sur opérations en capital		- 47 730	- 248 593
	TOTAL VIII	- 47 730	- 248 448
Résultat exceptionnel (VII - VIII)	5.4	- 10 070	1 844
Participations des salariés au résultat	IX	-	-
Impôts sur les sociétés	5.5 X	80	- 484
Total des produits (I + III + V + VII)		1 319 330	1 186 506
Total des charges (II + IV + VI + VIII + IX + X)		- 414 843	- 700 770
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		904 486	485 736

4.3.3 Notes annexes

Note 1	ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS	133	Note 5	NOTES ANNEXES : COMPTE DE RÉSULTAT	142
1.1	Évolution de la dette nette	133	5.1	Résultat d'exploitation	142
1.2	Acquisition de titres	133	5.2	Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun	142
1.3	Cession de titres	133	5.3	Résultat financier	142
Note 2	PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	133	5.4	Résultat exceptionnel	143
2.1	Application des conventions comptables	133	5.5	Impôt sur les sociétés	143
2.2	Changement de règles et méthodes comptables	133	Note 6	NOTES ANNEXES : ENGAGEMENTS HORS BILAN	143
2.3	Méthodes de comptabilisation et d'évaluation des actifs	133	6.1	Engagements réciproques sur instruments dérivés	143
2.4	Méthodes comptables relatives au passif	135	6.2	Autres engagements	144
2.5	Écart de conversion : opérations en devises	135	Note 7	AUTRES INFORMATIONS	144
2.6	Méthodes comptables relatives au compte de résultat	136	7.1	Centralisation de trésorerie (<i>cash-pooling</i>)	144
Note 3	NOTES ANNEXES : ACTIF DU BILAN	137	7.2	Effectifs	144
3.1	Immobilisations incorporelles et corporelles	137	7.3	Prêts et garanties accordés et constitués en faveur des membres du Directoire et du Conseil de surveillance	144
3.2	Immobilisations financières	138	7.4	Rémunérations des mandataires sociaux et au titre de l'organe de surveillance	144
3.3	Créances clients et autres créances	139	7.5	Information sur la consolidation et transactions avec des parties liées	144
3.4	Valeurs mobilières de placement et actions propres	139	7.6	Événements postérieurs à la clôture	144
3.5	Disponibilités et instruments financiers	139	7.7	Tableau des filiales et participations	145
3.6	Charges constatées d'avance – Charges à répartir	139			
3.7	Produits à recevoir	139			
Note 4	NOTES ANNEXES : PASSIF DU BILAN	140			
4.1	Capitaux propres	140			
4.2	Provisions pour risques et charges	140			
4.3	Emprunts et dettes financières	140			
4.4	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	141			
4.5	Dettes fiscales et sociales	141			
4.6	Écarts de conversion et différences d'évaluation – Passif	141			
4.7	Charges à payer	141			

Klépierre SA est une société anonyme dont les actions sont admises sur Euronext Paris S.A. (compartiment A) dont le siège social est situé 26, boulevard des Capucines, 75009 Paris.

Ces comptes annuels ont été arrêtés par le Directoire le 11 février 2025.

L'exercice d'une durée de 12 mois couvre la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2024.

Les notes suivantes font partie intégrante des comptes annuels.

Sauf mention contraire, les comptes annuels et annexes aux comptes annuels sont présentés en milliers d'euros.

Note 1 ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS

1.1 ÉVOLUTION DE LA DETTE NETTE

En 2024, Klépierre SA a levé 700 millions d'euros de financements à long terme, comprenant un emprunt obligataire de 600 millions d'euros sur une maturité de 10 ans et l'abondement d'une souche existante pour 100 millions d'euros. Ces fonds ont servi à couvrir les échéances obligataires, le financement d'une filiale italienne dans le cadre de l'acquisition de RomaEst ainsi que le refinancement de prêts bancaires et de lignes de crédit.

Au cours de l'année, Klépierre SA a signé des crédits bilatéraux d'un montant de 900 millions d'euros d'une durée de cinq ans et assortis d'une option d'extension de deux ans.

1.2 ACQUISITION DE TITRES

Klépierre SA, a conclu un partenariat financier avec Sofidy lui permettant d'acquérir, le 27 février 2024, 25 % du capital des sociétés propriétaires du centre commercial O'Parinor situé dans la banlieue nord-est de Paris.

1.3 CESSIION DE TITRES

Le 19 décembre 2024, Klépierre SA a cédé à sa filiale italienne Klépierre Italia S.r.l., les titres de la société GC Klépierre S.r.l. (cf. note 3.2.1). Cette cession s'inscrit dans le cadre de la poursuite de la simplification et la rationalisation de la structure de détention des sociétés italiennes.

Note 2 PRINCIPES, RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

2.1 APPLICATION DES CONVENTIONS COMPTABLES

Les comptes annuels sont établis conformément aux dispositions du Code de commerce, du Plan comptable général en vigueur (règlement ANC 2014-03 mis à jour de l'ensemble des règlements l'ayant modifié par la suite), aux dispositions de la législation française et aux principes généralement admis en France.

Les conventions générales comptables ont été appliquées dans le respect des principes de prudence et d'indépendance des exercices et ce dans une hypothèse de continuité de l'exploitation.

2.2 CHANGEMENT DE RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Il n'y a pas eu de changement de méthode sur cet exercice, ni de changement d'estimation.

2.3 MÉTHODES DE COMPTABILISATION ET D'ÉVALUATION DES ACTIFS

La méthode retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est celle des coûts historiques. Une immobilisation, corporelle ou incorporelle, est comptabilisée lorsque les conditions suivantes sont simultanément réunies :

- il est probable que l'entité bénéficiera des avantages économiques futurs correspondants ;
- son coût ou sa valeur peut être évalué avec une fiabilité suffisante.

À leur date d'entrée dans le patrimoine de la Société, la valeur des actifs correspond au coût d'acquisition ou au coût de revient de construction.

2.3.1 Immobilisations incorporelles

Ce poste se compose essentiellement de malis techniques affectés au poste « fonds commercial » qui font l'objet de dépréciations en cas de perte de valeur. Toute dépréciation comptabilisée est irréversible.

2.3.2 Immobilisations corporelles

Ce poste se compose essentiellement des actifs immobiliers détenus par la Société (majoritairement des centres commerciaux et des terrains adjacents).

Valeur brute des immobilisations corporelles

Les biens immobiliers figurent au bilan en valeur brute pour leur coût d'acquisition, leur valeur d'apport pour les immeubles apportés ou leur coût de revient pour les immeubles construits ou restructurés. Ils sont enregistrés y compris frais d'acquisition d'immobilisation (droits de mutation, honoraires, commissions et frais d'actes). Les intérêts financiers, et autres charges assimilées, spécifiques à la production de ces immobilisations sont inclus dans leur coût de revient.

Sont également incluses dans le coût d'acquisition, les indemnités d'éviction versées à un locataire lorsque son départ est nécessaire dans le cadre de travaux de rénovation, de reconstruction d'un immeuble ou d'une restructuration.

Conformément au règlement ANC n° 2014-03, l'approche par composants est appliquée. La valeur brute est répartie outre le terrain, en quatre composants distincts et selon les pourcentages suivants :

Composants	Centres commerciaux
Gros œuvre	50 %
Façades	15 %
Installations générales et techniques	25 %
Agencements	10 %

Cette grille étant une matrice à neuf, un coefficient de vétusté a été retenu lors de la première application en fonction de l'ancienneté des actifs immobiliers décomposés. La même méthode est appliquée pour les immeubles anciens qui ont été acquis ou apportés par la suite.

Amortissements

Les immeubles sont amortis selon le mode linéaire en fonction des différentes durées d'utilité propres à chaque composant. Le terrain n'est pas amorti. Sur la base des études de la FSIF, les durées d'amortissement retenues sont les suivantes :

Composants	Durées d'amortissement (mode linéaire)
Gros œuvre	35 à 50 ans
Façades	25 ans
Installations générales et techniques	20 ans
Agencements	10 à 15 ans

Aucune valeur résiduelle n'est prévue sur les actifs actuellement détenus.

Dépréciations des actifs immobiliers

Lorsque la valeur nette comptable de l'actif immobilisé est supérieure à sa valeur actuelle estimée, la valeur nette comptable de l'immobilisation est dépréciée pour la ramener à sa valeur actuelle. La valeur actuelle est la plus élevée de la valeur vénale ou de la valeur d'usage. L'éventuelle dépréciation est affectée en priorité aux éléments non amortissables. Le cas échéant, il est tenu compte des malis techniques qui ont été affectés comptablement aux éléments auxquels ils se rapportent.

La valeur vénale d'un actif immobilier est la valeur de marché hors droits à la date de clôture, telle qu'évaluée par des experts indépendants ou en interne. Cette valeur vénale est déterminée pour tous les actifs immobiliers, à l'exception des biens acquis depuis moins de six mois. Pour ces derniers, la valeur vénale n'est estimée qu'en cas d'indice de perte de valeur. La valeur vénale des actifs faisant l'objet d'une promesse de vente est évaluée au prix de vente net des coûts de sortie.

Ainsi, compte tenu du caractère estimatif inhérent aux évaluations, il est possible que le prix de cession de certains actifs immobiliers diffère de l'évaluation effectuée, même en cas de cession dans les quelques mois suivant l'arrêté des comptes.

2.3.3 Immobilisations financières

Les immobilisations financières sont principalement constituées :

- des titres de participation détenus par Klépierre SA, dans des sociétés détenant directement ou indirectement du patrimoine immobilier ;
- des créances détenues sur ces participations ;
- des malis de fusions, justifiés par les plus-values latentes sur titres.

Titres de participation

Les titres de participation sont inscrits au bilan à leur coût d'acquisition, valeur d'apport ou de souscription. Les frais d'acquisition de titres (droits de mutation, honoraires, commissions et frais d'actes) engagés par des experts indépendants, des expertises internes ou des valeurs de promesse, dans les mêmes conditions que pour les immeubles détenus en direct (voir dépréciation des actifs immobiliers).

Lorsque la valeur d'inventaire des titres de participation est inférieure au coût d'acquisition augmenté des malis éventuels affectés auxdits titres, une dépréciation est constatée en priorité sur le mali technique puis sur les titres de participation. La valeur d'inventaire des titres correspond à leur valeur d'utilité déterminée en tenant compte de plusieurs critères tels que la situation nette comptable réévaluée ou les perspectives de rentabilité des filiales.

Pour les sociétés immobilières, les situations nettes réévaluées sont estimées à partir des valeurs d'expertise telles que déterminées par des experts indépendants, des expertises internes ou des valeurs de promesse, dans les mêmes conditions que pour les immeubles détenus en direct (voir dépréciation des actifs immobiliers).

Pour les titres des sociétés de gestion, la valeur d'inventaire retenue est la valeur de l'évaluation effectuée à chaque clôture annuelle par un expert indépendant sur la base des flux de trésorerie actualisés.

Créances rattachées à des participations

Les prêts et avances consentis aux participations de Klépierre SA sont comptabilisés à leur valeur nominale.

Ces éléments peuvent être dépréciés en cas de risque de non-recouvrement. Il est tenu compte, le cas échéant, des caractéristiques de l'avance consentie, de la capacité de remboursement et des perspectives d'évolution. Les créances rattachées ne sont dépréciées que si les titres correspondants ont été préalablement totalement dépréciés.

2.3.4 Créances

Les créances sont enregistrées pour leur valeur nominale.

Une analyse contrat par contrat des créances clients est réalisée afin d'apprécier le risque de contrepartie.

Les créances clients font l'objet de dépréciation dès lors qu'apparaît un risque de non-recouvrement, apprécié selon plusieurs critères, tels que l'ancienneté de la créance, le type et l'état d'avancement des éventuelles procédures en cours, la qualité des garanties obtenues. Le montant de la dépréciation est calculé après, ou sans, déduction des dépôts de garantie le cas échéant. Sur les créances en devises, cf. note 2.5.

Les autres créances incluent le montant des soultes de swaps ou des primes payées restant à étaler suite à l'annulation ou à la restructuration d'instruments dérivés de couverture (cf. note 2.4).

2.3.5 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées à leur prix d'acquisition et sont constituées :

- des dépôts à terme ;
- des titres auto-détenus dans le cadre d'opérations relatives à des attributions aux salariés ou des régulations de cours de bourse.

Des dépréciations sur valeurs mobilières de placement sont constatées lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à leur prix d'achat. La valeur d'inventaire est déterminée par rapport au cours moyen de bourse du dernier mois de l'exercice.

Les actions propres affectées à un plan d'attribution d'actions aux salariés ne sont jamais dépréciées

2.4 MÉTHODES COMPTABLES RELATIVES AU PASSIF

2.4.1 Dettes financières

Les emprunts et autres passifs financiers sont enregistrés à leur valeur nominale de remboursement, y compris intérêts courus non échus. Sur les dettes en devises, cf. note 2.5.

2.4.2 Frais d'émission d'emprunts

Les frais d'émission des emprunts obligataires, les commissions et frais liés aux crédits bancaires et les primes d'émission des emprunts obligataires sont comptabilisés à l'actif en charges à répartir et étalés linéairement sur la durée de vie de l'élément auxquels ils se rattachent.

2.4.3 Instruments financiers à terme et opérations de couverture

Instruments dérivés – opérations de couverture

Klépierre SA souscrit divers contrats d'instruments dérivés tels que des contrats d'échange de taux d'intérêt ou de devises (*swaps*) et des options d'achat de taux d'intérêt (*caps*) pour réduire l'exposition du résultat, des flux et des capitaux propres de la Société aux fluctuations de taux d'intérêt et de change.

Klépierre SA applique pour ces contrats la comptabilité de couverture telle qu'énoncée par le PCG (art. 628-6 à 628-17) et par le règlement de l'ANC n° 2014-03 modifié et amendé.

Les frais de couverture (primes d'options, soultes et équivalents) sont comptabilisés symétriquement au résultat de l'élément couvert et étalés sur la durée respective de chacune des couvertures.

Les gains et pertes réalisés sur les opérations de couverture sont comptabilisés au compte de résultat de manière symétrique au mode de comptabilisation des produits et charges de l'élément couvert. Ainsi, les charges et produits sur instruments financiers à terme conclus dans le cadre de la couverture du risque de taux (*swaps*) sont comptabilisés en résultat au même rythme que les charges d'intérêts des dettes couvertes.

Le résultat de couverture suit le même classement que celui de l'élément couvert et apparaît dans la même rubrique du compte de résultat (exploitation, financier).

Les gains et pertes latents résultant de la différence entre la valeur de marché estimée des contrats à la clôture de l'exercice et leur valeur nette comptable ne sont pas reconnus sauf si la reconnaissance de ces variations permet d'assurer un traitement symétrique avec l'élément couvert.

La valeur d'utilité d'un investissement à l'étranger est qualifiée d'élément couvert à hauteur de l'équivalent en devises de sa valeur comptable. Les effets des instruments de couverture sont pris en compte dans le calcul des dépréciations des titres.

Les charges ou produits sur les dérivés à terme de change conclus dans le cadre de la couverture d'emprunts en devises sont étalés sur la période de couverture symétriquement à l'élément couvert.

Instruments dérivés – opérations non qualifiées de couverture

Une opération qui ne répond pas à l'intention de gestion de couverture suit le traitement comptable d'une opération qualifiée de « position ouverte isolée » (PCG art. 628-18). Les pertes et gains réalisés sur ces opérations sont immédiatement comptabilisés en résultat au sein du résultat financier.

Les éventuelles pertes latentes résultant de la différence entre la valeur de marché estimée des contrats à la clôture de l'exercice et leur valeur nette comptable sont comptabilisées en résultat financier en contrepartie de la constitution d'une provision. Par application du principe de prudence, les gains latents ne sont pas comptabilisés en résultat, quel que soit le marché sur lequel l'instrument est négocié.

Les charges et produits d'intérêts de ces instruments sont comptabilisés en résultat financier.

2.4.4 Avantages au personnel

La Société n'ayant pas de salarié, aucun engagement n'est calculé à son niveau.

2.5 ÉCART DE CONVERSION : OPÉRATIONS EN DEVISES

Les créances et dettes en devises sont converties en fin d'exercice et comptabilisées en monnaie nationale sur la base du dernier cours de change de la Banque de France.

Lorsque l'application du taux de conversion à la date d'arrêté des comptes a pour effet de modifier les montants en monnaie nationale précédemment comptabilisés, les différences de conversion sont inscrites en « Écarts de conversion – Actif » ou « Écarts de conversion – Passif ».

Les gains latents (« Écarts de conversion – Passif ») ne sont pas comptabilisés en résultat, ils sont au passif du bilan, en revanche les pertes latentes (« Écarts de conversion – Actif ») entraînent la constitution d'une provision pour risques à concurrence du risque non couvert.

Les règlements relatifs à ces créances et dettes sont comparés aux valeurs historiques d'origine et entraînent la constatation de pertes et gains de change sans compensation.

2.6 MÉTHODES COMPTABLES RELATIVES AU COMPTE DE RÉSULTAT

2.6.1 Produits et charges d'exploitation liés à l'activité locative

Les produits d'exploitation sont principalement constitués des loyers et des refacturations de charges. Les loyers sont comptabilisés de façon linéaire sur la durée du contrat de location. Les charges sur immeubles sont appelées aux clients sur la base du budget de charges voté, elles sont ensuite régularisées lors de la réalisation de reddition de charges.

Franchises et paliers

Les paliers et franchises de loyers octroyés sont comptabilisés de manière linéaire sur la première période ferme du bail.

Indemnités de résiliation

Des indemnités de résiliation sont perçues des locataires lorsque ces derniers résilient le bail avant son échéance contractuelle. Elles sont comptabilisées en produits lors de la signature.

Droits d'entrée

Les droits d'entrée payés par les locataires sont étalés sur la première période ferme du bail.

Frais de commercialisation

Les honoraires de commercialisation, de recommercialisation et de renouvellement constituent des charges de l'exercice.

Étalement du produit des immobilisations répercutées au locataire

Le produit des immobilisations répercutées aux locataires est étalé sur la période ferme du bail dans la mesure où le montant annuel est supérieur à 0,6 million d'euros par immeuble.

2.6.2 Opérations de fusions et assimilées

Lors d'une opération de fusion-absorption, un résultat de fusion (boni ou mali) est déterminé par différence entre la situation nette de la société absorbée et la valeur nette comptable des titres chez l'absorbante.

Boni

Le boni dégagé lors de ces opérations est inscrit en résultat financier à hauteur de la quote-part des résultats accumulés par l'absorbée (depuis l'acquisition des titres) et non distribués. L'éventuel surplus est inscrit en capitaux propres.

Mali

S'il s'agit d'un mali qui ne peut pas se justifier par l'existence de plus-values latentes non comptabilisées dans les comptes de l'absorbée (ou « vrai mali »), il est comptabilisé en charges financières.

S'il s'agit d'un mali technique (ou « faux mali ») justifié par l'existence de plus-values latentes non comptabilisées, il est comptabilisé au bilan en autres immobilisations corporelles, incorporelles, financières ou dans un compte d'actif circulant selon son affectation aux plus-values latentes sur les actifs sous-jacents apportés. Il suit alors les règles d'amortissement et de dépréciation de l'actif sous-jacent auquel il est affecté.

2.6.3 Régime fiscal de la Société

Klépierre SA est soumise au régime fiscal des sociétés d'investissement immobilier cotées (SIIC) prévu à l'article 208 C du Code général des impôts.

À ce titre, elle bénéficie d'une exonération d'impôt sur les sociétés, sur :

- les bénéfices provenant de la location d'immeubles à condition que 95 % desdits bénéfices soient distribués aux actionnaires avant la fin de l'exercice qui suit celui de leur réalisation ;
- les plus-values réalisées lors de la cession d'immeubles, de participations dans des sociétés de personnes ayant un objet social identique aux SIIC ou de participations dans des filiales ayant opté pour le régime SIIC, à condition que 70 % de ces plus-values soient distribuées aux actionnaires avant la fin du deuxième exercice qui suit celui de leur réalisation ;
- les dividendes reçus (i) de filiales françaises ayant opté pour le régime SIIC et provenant de bénéfices et/ou de plus-values exonérées en vertu dudit régime ou (ii) de filiales étrangères bénéficiant d'un régime fiscal d'exonération similaire à celui des SIIC à condition que 100 % de ces dividendes soient redistribués au cours de l'exercice suivant celui de leur perception.

Elle est soumise à l'impôt sur les sociétés dans les conditions de droit commun au titre de ses autres revenus (notamment son bénéfice financier, ses dividendes de filiales françaises ou étrangères ne bénéficiant pas du régime SIIC ou d'un régime étranger similaire, son activité de gestion immobilière exercée au travers de ses filiales translucides).

Note 3 NOTES ANNEXES : ACTIF DU BILAN

3.1 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

3.1.1 Immobilisations brutes

En milliers d'euros	Valeurs brutes au 31/12/2023	Acquisitions, créations et apports	Diminutions par mises hors service, cessions	Transferts de poste à poste	Valeurs brutes au 31/12/2024
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES					
Mali technique (issu de la fusion CORIO NV)	184 564	-	-	-	184 564
Logiciels et autres	8 790	-	-	-	8 790
Total	193 354	-	-	-	193 354
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
Terrains	53 657	-	-	-	53 657
Gros œuvre	106 145	-	-	65	106 210
Façade, étanchéité, couverture	23 280	-	-	50	23 330
Installations générales et techniques	41 306	-	-	167	41 474
Agencements	36 618	-	-	450	37 067
Mali de fusion sur terrains et constructions ^(a)	51 763	-	-	-	51 763
Autres	34	-	-	-	34
Immobilisations corporelles en cours	828	686	- 16	- 732	766
Total	313 632	686	- 16	-	314 302
TOTAL IMMOBILISATIONS BRUTES	506 986	686	- 16	-	507 655

(a) Détails des malis de fusion affectés aux terrains et constructions :

Opérations	Dates	Actifs sous-jacents apportés lors de la fusion ou la TUP	Valeurs brutes
Fusion Centre Jaude	08/06/2015	Actif immobilier (Centre commercial Centre Jaude)	46 342
Fusion Carré Jaude 2	31/07/2015	Actif immobilier (Centre commercial Carré Jaude 2)	1 459
Fusion Corio SAS	13/03/2017	Actif immobilier (Lot centre commercial Saint-Étienne Centre Deux)	3 963
TOTAL			51 763

3.1.2 Amortissements et dépréciations

En milliers d'euros	Amortissements et dépréciations au 31/12/2023	Dotations	Mises hors service, cessions	Reprises	Amortissements et dépréciations au 31/12/2024
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES					
Logiciels et autres	8 790	-	-	-	8 790
Total	8 790	-	-	-	8 790
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
Gros œuvre	45 237	2 510	-	-	47 747
Façade, étanchéité, couverture	12 897	804	-	-	13 701
Installations générales et techniques	25 918	1 917	-	-	27 835
Agencements	16 344	2 123	-	-	18 467
Mali de fusion sur terrains et constructions	377	55	-	-	432
Autres	19	-	-	-	19
Total	100 791	7 409	-	-	108 200
TOTAL AMORTISSEMENTS	109 581	7 409	-	-	116 990
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES					
Mali technique (issu de la fusion CORIO NV)	184 564	-	-	-	184 564
Total	184 564	-	-	-	184 564
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
Terrains	5 791	208	-	- 102	5 897
Gros œuvre	-	-	-	-	-
Total	5 791	208	-	- 102	5 897
TOTAL DÉPRÉCIATIONS	190 355	208	-	- 102	190 461
TOTAL AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	299 936	7 617	-	- 102	307 451

3.2 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

3.2.1 Titres de participation

En milliers d'euros	Valeurs brutes au 31/12/2023	Augmentations par acquisitions ou augmentations de capital	Diminutions par cessions ou réductions de capital	Valeurs brutes au 31/12/2024
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES				
Titres de participation	10 151 735	32 480	- 77 934	10 106 281
TOTAL TITRES DE PARTICIPATION BRUTS	10 151 735	32 480	- 77 934	10 106 281

Le poste « Augmentations par acquisitions ou augmentations de capital » correspond principalement aux opérations concomitantes d'acquisition et de recapitalisation des sociétés détenant le centre commercial O'Parinor pour un total de 32,1 millions d'euros (cf. 1.2).

Le poste « Diminutions par cessions ou réductions de capital » correspond principalement :

- à la sortie des titres de GC Klépierre S.r.l. pour 41,1 millions d'euros (société cédée, cf. 1.3) ;
- à la réduction de capital et distribution de prime de la société SCOO SC pour 18,8 millions d'euros.

Dépréciations sur titres de participation

En milliers d'euros	Dépréciations au 31/12/2023	Dotations	Reprises	Dépréciations au 31/12/2024
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES				
Titres de participation	1 801 720	74 577	- 216 711	1 659 587
TOTAL DÉPRÉCIATIONS	1 801 720	74 577	- 216 711	1 659 587

L'évolution du poste « Dépréciations sur titres de participation » s'explique essentiellement par les reprises de dépréciations des titres des sociétés suivantes :

- Klépierre Nederland B.V. pour 143,9 millions d'euros ;
- Klépierre Real Estate España S.L.U. pour 19,4 millions d'euros ;

- GC Klépierre S.r.l. pour 13,1 millions d'euros (société cédée, cf. note 1.3).

La liste des filiales et participations est présentée à la fin des comptes sociaux.

3.2.2 Créances rattachées à des participations

En milliers d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Avances liées à des participations	3 252 986	3 127 005
Intérêts courus sur avances liées à des participations	67 228	130 335
Quotes-parts de résultat et dividendes	101 728	472 621
Dépréciations des créances rattachées à des participations	- 60 430	- 56 786
TOTAL	3 361 511	3 673 175

Cf. Tableau des filiales et participations pour le détail des avances accordées par filiales.

La variation du poste « Avances liées à des participations » s'explique essentiellement par :

- la mise en place d'une nouvelle avance avec la société Klépierre Italia S.r.l. pour 217,5 millions d'euros ;
- les remboursements d'avances reçus au cours de l'année dont 27,4 millions d'euros de Nordica HoldCo AB, 15,5 millions d'euros de Klépierre Gayrimenkul et 14,9 millions d'euros de Klécar Participation Italie SAS.

Au 31 décembre 2024, la forte baisse du poste « Intérêts courus » s'explique par les paiements d'intérêts des filiales étrangères reçus au cours de l'année.

La variation du poste « Quotes-parts de résultat et dividendes » s'explique principalement par les distributions exceptionnelles en décembre 2023 des sociétés Klépierre Italia S.r.l. (230 millions d'euros) et Klépierre Nordica B.V. (150 millions d'euros) réglées au premier trimestre 2024.

3.3 CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

L'essentiel des créances a une échéance inférieure à un an.

En milliers d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Créances clients	26 332	22 305
Provision pour créances douteuses	- 4 839	- 5 032
Valeur nette des créances clients	21 493	17 273
Créances fiscales - TVA	1 384	2 269
Autres créances (valeur nette)	1 524	3 221
Créances fiscales et autres	2 908	5 490
TOTAL	24 401	22 764

3.4 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT ET ACTIONS PROPRES

En milliers d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Actions propres	22 499	25 722
Valeurs mobilières de placement	9 924	10 507
Comptes à terme	30 000	75 000
TOTAL	62 423	111 229

Information sur l'auto-contrôle

Le nombre d'actions auto-détenues au 31 décembre 2024 est de 1 013 986 actions, soit 0,35 % du nombre de titres émis, affectées comme suit :

En nombre d'actions	Affectations du stock aux plans d'attribution d'actions				Animation boursière	Total
	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024		
Actions propres	97 371	386 171	344 847	118 510	67 087	1 013 986

3 098 330 actions propres dans le cadre du contrat d'animation boursière ont été cédées au cours de l'exercice 2024. Ces opérations ont dégagé une plus-value nette de 1,1 million d'euros.

3.5 DISPONIBILITÉS ET INSTRUMENTS FINANCIERS

Ce poste correspond essentiellement à :

- des comptes bancaires pour 102,7 millions d'euros ;
- des instruments de trésorerie pour 48,8 millions d'euros ;
- des intérêts courus à recevoir pour 16,4 millions d'euros.

3.6 CHARGES CONSTATÉES D'AVANCE - CHARGES À RÉPARTIR

En milliers d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Charges constatées d'avance	11 522	11 198
Charges à répartir sur plusieurs exercices	25 182	23 035
• Frais d'émission des emprunts obligataires	17 279	16 053
• Frais d'émission des emprunts auprès des établissements de crédit	7 903	6 982
Primes de remboursement des emprunts obligataires	80 263	67 307
TOTAL	116 967	101 541

Les charges constatées d'avance sont composées des intérêts 2025 sur les billets de trésorerie souscrits en 2024 et réglés d'avance.

3.7 PRODUITS À RECEVOIR

Les produits à recevoir comprennent :

- des intérêts courus à recevoir sur les créances rattachées à des participations pour 67,2 millions d'euros ;
- des intérêts courus à recevoir pour 16,4 millions d'euros ;
- des factures à établir pour 19,3 millions d'euros.

Note 4 NOTES ANNEXES : PASSIF DU BILAN

4.1 CAPITAUX PROPRES

En milliers d'euros	31/12/2023	Affectation du résultat	Distribution	Autres	31/12/2024
Capital social ^(a)	401 606	-	-	-	401 606
Primes d'émission, de fusion, d'apport	3 344 909	-	- 29 174	106 ^(b)	3 315 841
Réserve légale	44 010	-	-	-	44 010
Report à nouveau	1 440	485 736	- 487 176	2 010 ^(b)	2 010
Résultat de l'exercice	485 736	- 485 736	-	-	904 486
TOTAL	4 277 701	-	- 516 350	2 115	4 667 952
<i>(a) Composition du capital social</i>					
Actions ordinaires	286 861 172				286 861 172
Valeur nominale en euros	1,40				1,40
<i>(b) Part de la distribution liée aux actions auto-détenues.</i>					

Conformément aux résolutions de l'Assemblée Générale des actionnaires du 3 mai 2024, la Société a distribué un dividende d'un montant 1,80 euro par action au titre de l'exercice fiscal 2023 soit un total de 516,4 millions d'euros (y compris le dividende sur actions auto-détenues) composé du résultat de l'exercice 2023 pour 485,7 millions d'euros augmenté du solde positif du report à nouveau de 1,4 million d'euros et de 29,2 millions d'euros prélevés sur le poste « Primes d'émission ».

La part de la distribution afférente aux actions auto-détenues a été affectée en report à nouveau pour 2 millions d'euros et aux primes d'émission pour 0,1 million d'euros.

4.2 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

En milliers d'euros	31/12/2023	Dotations	Reprises	31/12/2024
Autres provisions pour risques et charges	35 571	18 259	- 5 518	48 312
TOTAL	35 571	18 259	- 5 518	48 312

Les dotations correspondent essentiellement aux provisions sur les plans d'attribution d'actions pour 12,6 millions d'euros et une provision pour risques au titre d'une lettre de confort donnée à une filiale pour 5,1 millions d'euros.

Les reprises de provisions correspondent essentiellement aux reprises de provisions sur les plans d'attribution d'actions pour 4,4 millions d'euros.

4.3 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

En milliers d'euros	À moins d'un an	D'un an à cinq ans	À plus de cinq ans	31/12/2024	31/12/2023
Autres emprunts obligataires	298 135	1 850 000	3 350 000	5 498 135	5 349 144
• Dette principale	255 000	1 850 000	3 350 000	5 455 000	5 311 700
• Intérêts courus ^(a)	43 135	-	-	43 135	37 444
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	6 774	286 327	-	293 101	480 488
• Crédits bancaires	-	286 327	-	286 327	470 634
• Intérêts courus crédits bancaires	2 203	-	-	2 203	2 313
• Intérêts courus sur swaps	4 570	-	-	4 570	7 540
Emprunts et dettes financières divers	1 838 603	-	3 495	1 842 098	2 513 768
• Dépôts et cautionnements reçus	-	-	3 495	3 495	3 539
• Centrale de trésorerie	781 398	-	-	781 398	1 590 548
• Intérêts courus – Centrale de trésorerie	6 502	-	-	6 502	7 581
• Billets de trésorerie	1 035 000	-	-	1 035 000	880 500
• Quotes-parts de résultat	8 558	-	-	8 558	24 512
• Autres dettes rattachées à des participations	7 145	-	-	7 145	7 087
TOTAL	2 143 512	2 136 327	3 353 495	7 633 334	8 343 400

(a) Coupons payables annuellement en fonction de la date d'échéance de l'emprunt.

En 2024, Klépierre SA a levé 700 millions d'euros de financement à long terme permettant le remboursement de 556,7 millions d'euros d'obligations arrivées à échéance et d'un crédit bancaire (cf. note 1.1).

Les principaux accords de crédit de Klépierre SA contiennent des engagements financiers dont le non-respect pourrait entraîner le remboursement obligatoire de la dette. Au 31 décembre 2024, Klépierre SA respecte l'ensemble des obligations découlant de ses emprunts dans la limite des *covenants* applicables aux financements suivants :

Financements concernés	Ratios/ <i>covenants</i>	Limite ^(a)	31/12/2024	31/12/2023
Crédits syndiqués et bilatéraux	Endettement net/valeur du patrimoine (LTV)	≤ 60 %	36,6 %	38,0 %
	Excédent brut d'exploitation/charges d'intérêts nettes ^(b)	≥ 2,0x	7,5	8,4
	Dettes financières adossées/valeur du patrimoine ^(c)	≤ 20 %	2,0 %	2,1 %
	Valeur du patrimoine ^(d)	≥ 10 Md€	17,5 Md€	16,7 Md€
Emprunts obligataires	Dettes financières adossées/valeur de l'actif net réévalué ^(c)	≤ 50 %	3,4 %	3,7 %

(a) Les *covenants* sont basés sur la facilité de crédit renouvelable de 2020.

(b) Hors impact des opérations de gestion du passif (éléments non récurrents).

(c) Excluant Steen & Strøm.

(d) Part du Groupe, droits de mutation inclus.

Les ratios ci-dessus sont calculés sur la base des comptes consolidés du Groupe.

4.4 DETTES FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS

Ce poste comprend uniquement des dettes et des provisions pour factures non parvenues avec les fournisseurs.

L'essentiel de ces dettes a une échéance inférieure à un an.

Pour une meilleure lecture du bilan, les avances et paiements sur factures concernant les charges sur immeubles sont présentés en diminution des dettes fournisseurs et comptes rattachés.

4.5 DETTES FISCALES ET SOCIALES

L'essentiel de ces dettes a une échéance inférieure à un an.

En milliers d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Personnel et comptes rattachés	2 296	2 221
Dettes fiscales et aux organismes sociaux	3 513	2 894
TOTAL	5 808	5 115

4.6 ÉCARTS DE CONVERSION ET DIFFÉRENCES D'ÉVALUATION – PASSIF

Ce poste comprend uniquement :

- la valorisation positive du *swap* interne conclu avec une filiale pour 7,5 millions d'euros ;
- le cumul du change réalisé sur les *swaps* de change ayant couvert l'exposition en dollars américains liée à l'actif turc d'Akmerkez pour 6,8 millions d'euros.

4.7 CHARGES À PAYER

Ce poste comprend principalement :

- des intérêts courus à payer pour 13,3 millions d'euros ;
- des factures non parvenues pour 9,4 millions d'euros.

Note 5 NOTES ANNEXES : COMPTE DE RÉSULTAT

5.1 RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Le résultat d'exploitation est déficitaire de 15,3 millions d'euros contre 8,9 millions d'euros en 2023.

En 2024, les produits locatifs, réalisés en France, s'élèvent à 26,9 millions d'euros dont 21,3 millions d'euros de loyers et 6 millions d'euros de refacturations de charges locatives.

5.2 QUOTES-PARTS DE RÉSULTAT SUR OPÉRATIONS FAITES EN COMMUN

Ce poste s'élève à 110,6 millions d'euros au 31 décembre 2024 et comprend pour l'essentiel :

- les quotes-parts de résultat 2023 à hauteur de 21,1 millions d'euros des sociétés Cecobil SCS, Soaval SCS et Bègles Arcins SCS, distribuées conformément aux décisions des actionnaires de ces sociétés en commandite simple ;
- les quotes-parts de résultat bénéficiaire 2024 à hauteur de 97,5 millions d'euros provenant principalement des sociétés Klécar France SNC, Sécovalde SCI, SCOO SC, Solorec SC et Odysseum Place De France SNC ;

- les quotes-parts de résultat déficitaire 2024 des sociétés Du Bassin Nord SCI, RC Aulnay 1 SCI, Sanoux SCI et Centre Bourse SNC.

5.3 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier au 31 décembre 2024 dégage un bénéfice de 819,2 millions d'euros pour un bénéfice de 400 millions d'euros au 31 décembre 2023. Cette évolution reflète essentiellement :

- l'augmentation des revenus des titres de participation ;
- la reprise nette des provisions sur les participations financières provenant notamment d'une évolution plus favorable en 2024 qu'en 2023 des valeurs des actifs immobiliers détenus par ces participations ;
- une augmentation des charges d'intérêts sur la dette externe et de la charge nette sur les instruments financiers compensant partiellement la hausse de ces produits.

En milliers d'euros		2024	2023
Revenus des titres de participation	a.	712 559	554 861
Intérêts des créances rattachées à des participations (Avances)		164 627	177 249
Autres produits de participation (Boni de TUP)		-	14 291
Intérêts des comptes courants et dépôts ^(a) (dont comptes à terme)		22 512	3 736
Autres revenus et produits financiers		11 949	507
Produits nets sur swaps de taux et autres dérivés ^(a)		-	9 595
Reprises de provisions financières	b.	208 240	18 896
Transferts de charges financières		7 498	4 168
Produits sur cessions de valeurs mobilières de placement		349	264
Total des produits financiers		1 127 734	783 568
Dotations aux provisions financières	c.	- 95 121	- 211 701
Dotations aux amortissements des primes de remboursement des emprunts obligataires		- 12 465	- 6 835
Dotations aux amortissements des frais d'émission d'emprunts		- 5 904	- 5 055
Intérêts des emprunts obligataires		- 97 160	- 77 893
Intérêts des emprunts auprès des établissements de crédit ^(a)		- 49 312	- 48 175
Intérêts des comptes courants, dépôts et centralisation de trésorerie ^(a)		- 25 993	- 19 232
Charges nettes sur swaps de taux et autres dérivés ^(a)	d.	- 6 158	-
Autres charges financières (dont commissions sur emprunts)		- 16 267	- 13 364
Perte nette de change ^(a)		- 168	- 1 288
Total des charges financières		- 308 547	- 383 543
TOTAL		819 186	400 025

(a) Les produits et charges sur swaps, les intérêts sur emprunts, centralisation de trésorerie ainsi que les pertes et gains de change sont nettés.

a. Les revenus des titres de participation correspondent principalement aux dividendes relatifs à l'exercice 2023 ainsi qu'à des distributions exceptionnelles de réserves reçues pendant l'exercice dont celle de Klépierre Italia S.r.l. pour 277,9 millions d'euros contre 230 millions d'euros en 2023, Klépierre Plenilunio Socimi S.A.U. pour 80 millions d'euros, Capucine B.V. pour 71,3 millions d'euros.

b. Les reprises de provisions financières correspondent essentiellement aux reprises de provisions liées à des participations pour 205 millions d'euros.

c. Les dotations aux provisions financières correspondent essentiellement aux provisions liées à des participations pour 84,5 millions d'euros et aux provisions sur les plans d'attribution d'actions pour 10,2 millions d'euros.

d. La charge nette sur swaps de taux et autres instruments de couverture correspond :

- aux primes et soultes sur swaps et instruments de couverture pour une charge de 34,8 millions d'euros ;
- aux intérêts des swaps et des caps pour un produit net de 28,7 millions d'euros.

5.4 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

En milliers d'euros	2024	2023
Plus et moins-values de cession sur actifs corporels et incorporels	-	- 25 087
Plus et moins-values de cession sur actifs financiers	- 24 357	- 145 503
Plus et moins-values sur actions propres ^(a)	- 755	- 432
Autres charges et produits exceptionnels	32	- 15 872
Dotations et reprises de provisions et dépréciations	13 121	188 027
Transferts de charges exceptionnelles	1 889	711
TOTAL	- 10 070	1 844

(a) Plus et moins-values nettes du produit de refacturation aux filiales des plans d'actions gratuites livrés pendant l'exercice.

En 2024, le résultat exceptionnel se compose principalement de la moins-value de cession sur actifs financiers réalisée sur la cession des titres GC Klépierre S.r.l. compensée par la reprise de provision pour dépréciation comptabilisée au cours des exercices antérieurs pour un montant de 13,1 millions d'euros.

En 2023, le résultat exceptionnel reflétait essentiellement les impacts de la cession d'un actif situé à Metz, de la liquidation d'une société française et de la cession d'une filiale de droit luxembourgeois.

5.5 IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

En milliers d'euros	2024	2023
Impôt et contributions	80	- 484
TOTAL	80	- 484

Note 6 NOTES ANNEXES : ENGAGEMENTS HORS BILAN

6.1 ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES SUR INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Au 31 décembre 2024, Klépierre SA détient un portefeuille d'instruments de couverture de taux d'intérêt destiné à couvrir une fraction de l'endettement actuel et de l'endettement futur, en fonction du besoin global et de la durée prévisible des financements évalués dans le cadre de la politique financière mise en place par le Groupe.

La juste valeur des instruments de couverture est évaluée sur la base des données communiquées par les contreparties bancaires au 31 décembre 2024.

Instruments dérivés de taux

En milliers d'euros	31/12/2024	
	Notionnels par type d'instrument	Justes valeurs hors coupons courus (net par type d'instrument)
Swaps payeurs du taux fixe qualifiés de couverture	2 080 000	32 828
Swaps receveurs du taux fixe qualifiés de couverture	1 655 000	- 32 450
Swaps receveurs du taux fixe en position ouverte isolée	260 000	7 467
Swaps de devise	69 867	- 9 096
Caps	2 000 000	11 588
Collar	-	-

Incidence sur le résultat

Intérêts comptabilisés En milliers d'euros	2024	
	Produits	Charges
Swaps payeurs du taux fixe qualifiés de couverture	28 303	- 5 149
Swaps receveurs du taux fixe qualifiés de couverture	23 046	- 47 548
Swaps receveurs du taux fixe en position ouverte isolée	7 697	- 9 828
Swaps de devise	1 663	- 9 113
Caps	38 747	-
Collar	873	-
TOTAL	100 328	- 71 638

6.2 AUTRES ENGAGEMENTS

En milliers d'euros	31/12/2024	31/12/2023
ENGAGEMENTS DONNÉS		
Garanties financières données	8 571	11 024
Autres engagements donnés	7 160	7 160
TOTAL	15 731	18 184
ENGAGEMENTS REÇUS		
Cautions reçues des locataires	1 216	1 205
Engagements de financement reçus des établissements de crédit ^(a)	2 100 000	2 129 500
Engagements sur vente d'immeubles/Titres de participation	2 427	2 427
TOTAL	2 103 643	2 133 132

(a) Nets des encours de billets de trésorerie.

Note 7 AUTRES INFORMATIONS

7.1 CENTRALISATION DE TRÉSORERIE (CASH-POOLING)

Klépierre SA a adhéré le 30 novembre 2000 à une centralisation de trésorerie gérée par Klépierre Finance SAS. Cette dernière a fait l'objet d'une nouvelle convention en date du 5 avril 2017. Au 31 décembre 2024, Klépierre SA est débitrice de 781,4 millions d'euros auprès de Klépierre Finance SAS.

7.2 EFFECTIFS

Klépierre SA n'a pas d'effectifs salariés.

7.3 PRÊTS ET GARANTIES ACCORDÉS ET CONSTITUÉS EN FAVEUR DES MEMBRES DU DIRECTOIRE ET DU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Néant.

7.4 RÉMUNÉRATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET AU TITRE DE L'ORGANE DE SURVEILLANCE

La société mère du groupe Klépierre, Klépierre SA, est une société anonyme de droit français dont la structure de gouvernance est composée d'un Directoire et d'un Conseil de surveillance.

Les rémunérations brutes versées aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2024 sont de 3,3 millions d'euros.

La rémunération allouée aux membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2024 s'élève à 0,7 million d'euros, dont 0,1 million d'euros au titre de l'indemnité annuelle brute 2024 attribuée au Président du Conseil de surveillance.

7.5 INFORMATION SUR LA CONSOLIDATION ET TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

Les comptes sociaux de Klépierre SA sont consolidés selon la méthode de l'intégration globale dans le groupe Klépierre. Klépierre SA est la société consolidante du groupe Klépierre.

Au 31 décembre 2024, le groupe Klépierre est mis en équivalence dans les comptes consolidés de Simon Property Group qui détient 22,28 % de son capital (actions d'auto-contrôle non exclues).

Les transactions avec des parties liées sont conclues à des conditions normales de marché.

7.6 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

7.7 TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Informations financières	Capital *	Capitaux propres autres que capital & résultat *	Quote-part de capital détenu (en %)	Résultat comptable à la clôture	Chiffre d'affaires HT	Valeur brute comptable après allocation des malis de fusion	Valeur nette comptable après allocation des malis de fusion	Cautions et avals accordés	Prêts et avances accordés	Dividendes encaissés
1. FILIALES DÉTENUES À PLUS DE 50 %										
Ayam SNC	3	-	90	340	-	8 029	4 587	-	507	-
Bègles d'Arcins SCS	26 679	32 842	52	9 628	20 759	44 991	44 991	-	10 809	-
Caetoile SNC	3	34 365	90	8 037	12 013	152 582	131 201	-	-	10 158
Capucine BV	50 902	369 356	100	39 630	-	606 235	606 235	-	-	71 250
Cécoville SAS	3 520	175 293	100	- 6 174	27 939	281 097	281 097	-	-	38 657
Centre Bourse SNC	3 813	-	100	- 439	2 864	47 419	5 406	-	21 796	-
Centre Deux SNC	3	34 106	91	1 700	6 769	89 845	52 491	-	-	1 480
Dense SNC	3	23 999	91	4 144	7 603	94 725	88 295	-	-	9 623
Galerie du livre SAS	76	1 746	100	83	127	6 309	4 688	-	-	340
Galleries Drancéennes SNC	4	600	100	898	5 190	58 341	10 793	-	8 962	-
Gondobrico SA	3 322	407	100	629	1 084	3 516	3 516	-	1 462	525
Le Havre Colbert SNC	80	9 947	100	726	1 562	10 026	10 026	-	1 840	-
Holding Gondomar 1 SAS	5 504	26 532	100	4 659	7 366	72 328	72 328	-	-	8 986
KLE 1 SAS	11 725	94 488	100	10 502	144	171 148	171 148	-	-	21 567
Klecab SCI	450	1 350	100	145	489	1 800	1 800	-	648	-
Klé Projet 1 SAS	4 583	16 313	100	7 853	1 106	43 423	29 274	-	-	1 000
Klecar Foncier España SL	250	43 145	100	10 436	15 220	234 171	223 799	235	-	9 546
Klecar Foncier Iberica SL	251	1 276	100	1 359	310	46 316	2 886	-	-	2 716
Klécar France SNC	333 086	-	83	31 340	1 863	455 060	455 060	-	-	-
Klécar Participations Italie SAS	20 456	2 070	83	14 186	-	17 587	17 587	-	19 003	418
Klékurs SAS	18 253	5 083	100	392	5 116	104 942	28 627	-	-	15 668
Klépierre Alpes SAS	186	75 160	100	8 126	18 958	279 761	221 714	-	-	27 068
Klépierre Conseil SAS	1 108	5 622	100	246	63	7 934	7 934	-	122	284
Klépierre Créteil SCI	33 238	38 428	100	8 815	6 217	102 229	82 185	-	-	11 000
Klépierre Échirrolles SNC	28 173	- 13 810	100	376	5 303	34 736	14 883	-	41 000	-
Klépierre et Cie SNC	503	10 128	100	2 413	-	40 205	32 034	-	-	-
Klépierre Finance SAS	38	4	100	167	570	1 599	195	-	-	1 923
Klépierre Foncier Macedonia SA	190	- 12 521	100	36	1 581	1 999	-	-	18 958	-
Klépierre Grand Littoral SAS	96 047	1 410	100	6 323	16 039	407 816	107 338	-	-	-
Klépierre Italia SRL	62 390	16 233	100	316 505	-	1 144 425	1 144 425	-	1 413 561	277 900
Klépierre Management Belgique	65	333	100	219	2 255	397	397	-	-	397
Klépierre Management Ceska Republika s.r.o. *	119	70	100	- 164	3 102	10 500	9 600	-	-	-
Klépierre Management Deutschland GmbH	25	1 889	100	157	9 775	25	25	-	13 720	-
Klépierre Management España SL	205	165	100	2 254	14 611	37 862	37 862	-	-	2 300
Klépierre Management Hellas SA	448	- 793	100	- 155	146	1 997	-	-	618	-
Klépierre Management Polska Sp. z o.o. *	12	1 111	100	- 347	3 660	10 900	10 400	-	-	-
Klépierre Management Portugal SA	200	40	100	1 174	3 662	16 965	12 200	-	-	1 699
Klépierre Management SNC	1 682	11 146	100	4 650	101 976	136 473	136 473	1 141	-	-
Klépierre Massalia SAS	10 864	- 12 617	100	- 120	-	13 208	-	-	17 701	-
Klépierre NEA Efkarpia SA	90	60	100	60	289	240	71	-	1 657	-
Klépierre Nederland B.V.	136 182	1 008 036	100	13 998	-	2 048 564	1 445 204	-	194 006	-
Klépierre Nordica B.V.	377 640	317 032	100	240	-	675 657	675 657	-	-	7 750
Klépierre Perivola Patras SA	674	185	100	355	1 101	675	675	-	2 762	-
Klépierre Plenilunio Socimi SA	5 000	54 153	100	19 478	28 725	326 008	326 008	-	-	100 605
Klépierre Procurement International SNC	3 693	-	100	1 060	1 773	3 693	3 693	-	-	-
Klépierre Real Estate España SL	54 437	47 602	100	3 558	15 844	299 382	188 224	-	-	-
Klépierre Real Estate Vallecás SA	60	173 714	100	21 129	28 259	353 024	353 024	-	-	20 807
Klé Start SAS	5	- 831	100	- 148	53	861	-	-	707	-
Los Prados Real Estate SL	3	- 3	100	- 1	-	3	-	-	-	-
Maya SNC	3	-	90	1 433	-	33 596	22 655	-	2 067	-
Mob SCI	4 650	- 1 452	100	59	114	8 754	3 913	-	-	-
Nancy Bonsecours SCI	3 054	3 053	100	- 142	-	6 565	6 106	-	811	-
Nueva Condo Murcia SLU	6 949	139 188	100	18 904	25 064	206 784	206 784	-	-	25 139
Odysseum Place de France SNC	97 712	-	100	9 389	24 530	123 417	123 417	-	82 886	-
Pasteur SC	227	- 8 208	100	- 359	3 359	2 091	-	-	22 062	-

4. États financiers

Comptes annuels au 31 décembre 2024

Informations financières	Capitaux propres autres que capital & résultat *		Quote-part de capital détenu (en %)	Résultat comptable à la clôture	Chiffre d'affaires HT	Valeur brute comptable après	Valeur nette comptable après	Cautions et avals accordés	Prêts et avances accordés	Dividendes encaissés
	Capital *					allocation des malis de fusion	allocation des malis de fusion			
Filiales et participations										
<i>En milliers d'euros</i>										
Portes de Claye SCI	38 823	117 757	55	1 011	13 427	86 119	86 119	-	-	-
Principe Pio Gestion SA	7 212	41 332	100	7 649	14 938	188 262	147 722	-	-	8 141
Progest SAS	8 114	24 304	100	7 124	1 144	123 188	123 188	-	-	15 656
Saint-Maximin Construction SCI	2	-	55	53	56	524	292	-	-	-
Sanoux SCI	14	- 10 217	75	- 817	7 263	-	-	-	37 941	-
SCOO SC	22 933	309 263	54	29 242	56 128	189 082	189 082	-	-	-
Sécovalde SCI	12 189	115 929	55	29 572	62 001	92 482	92 482	-	40 303	-
Soaval SCS	4 501	33 345	99	10 365	31 188	42 046	42 046	-	19 533	-
TOTAL I						9 609 939	8 099 861			
2. PARTICIPATIONS DÉTENUES ENTRE 10 % ET 50 %										
Akmerkez Gayrimenkul Yatirim Ortakligi AS *	1 014	145 643	45	79 551	18 055	224 269	90 642	-	-	3 753
Du Bassin Nord SCI	17 235	19 949	50	- 8 624	7 607	18 592	18 592	-	-	-
Cecobil SCS	5 122	10 165	50	9 142	18 523	7 642	7 642	-	7 444	-
Forving SARL	11	24	27	-	-	682	378	-	-	-
Klépierre Brand Ventures SNC	330	-	49	2 836	15 821	490	162	-	-	-
Klépierre Köln Holding GmbH	25	2 424	10	- 5	-	2 703	1 716	-	-	-
Le Havre Lafayette SNC	525	9	50	2 745	5 130	1 702	1 702	-	3 804	-
Le Havre Vauban SNC	300	5	50	64	833	463	463	-	4 013	-
RC Aulnay 1 SCI	295 198	- 234 823	25	- 12 084	16 567	19 476	19 477	-	-	2 225
RC Aulnay 2 SCI	133 200	- 94 315	25	12 594	5 703	11 404	10 818	-	-	600
RC Aulnay 3 SCI	3 546	-	25	- 127	874	1 195	1 195	-	-	75
Secar SC	9 150	-	10	28 145	50 840	80 330	67 024	-	3 885	-
Solorec SC	4 869	2 768	49	23 441	56 332	124 104	124 104	-	85 277	-
Ucgen Bakim Ve Yonetim Hizmetleri AS *	-	-	10	-	-	16	-	-	-	17
TOTAL II						493 069	343 916			
3. PARTICIPATIONS DÉTENUES À MOINS DE 10 %										
Du Plateau SCI	-	-	4	2 313	2 592	895	895	-	-	-
Kle Arcades SC	10	-	-	- 72	208	-	-	-	-	-
Klépierre Gayrimenkul Yönetimi Ve Yatirim Ticaret AS *	20 270	- 23 719	1	8 077	19 921	760	760	-	-	-
La Rive SCI	2	- 2 900	2	4 087	5 177	709	709	-	-	-
La Rocade Ouest SCI	383	-	8	489	717	908	553	-	-	-
Valdebac SCI	1 324	11 916	-	65	251	-	-	-	-	-
TOTAL III						3 272	2 917			
TOTAL GÉNÉRAL I + II + III						10 106 281	8 446 695			

* Pour les entités en devise, les données sont converties au taux de clôture.

4.4 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2024

À l'assemblée générale de la société KLÉPIERRE,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société KLÉPIERRE relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance, prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2024 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Dépréciation des titres de participation

POINT CLÉ DE L'AUDIT	NOTRE RÉPONSE
<p>Au 31 décembre 2024, la société KLÉPIERRE détient des titres de participation pour une valeur nette de 8 446 695 milliers d'euros, après dépréciation de 1 659 587 milliers d'euros, dans des entités possédant généralement des centres commerciaux.</p> <p>Comme détaillé dans la note 2.3.3 de l'annexe aux comptes annuels, les tests de dépréciation des titres de participation des sociétés immobilières se fondent sur leur situation nette réévaluée, essentiellement fondée sur l'évaluation des immeubles qu'elles détiennent.</p> <p>Les valeurs des immeubles retenues par la direction sont déterminées par des experts indépendants, des expertises internes ou des valeurs de promesse. Ces valeurs intègrent de nombreuses hypothèses et estimations, notamment les taux d'évolution des loyers prévus, les taux d'actualisation et les taux de rendement de sortie, les loyers de marché estimés ainsi que les transactions récentes.</p> <p>La détermination de la valeur d'expertise des actifs immobiliers implique ainsi le recours à une part de jugement significative.</p> <p>Par conséquent, étant donné l'importance du poste dans les comptes annuels pris dans leur ensemble et la part de jugement qu'implique la détermination de la situation nette réévaluée, la dépréciation des titres de participation est considérée comme un point clé de l'audit.</p> <p>Se référer aux notes 2.3.3 et 3.2.1 de l'annexe aux comptes annuels.</p>	<p>Nous avons pris connaissance des contrôles mis en place par la direction pour déterminer les situations nettes réévaluées des sociétés immobilières.</p> <p>S'agissant de l'évaluation des immeubles détenus par ces sociétés, nous avons pris connaissance des contrôles mis en place par la direction sur les données utilisées pour ces évaluations, ainsi que de ceux menés sur les variations de valeurs par rapport aux périodes antérieures. Nous avons testé l'efficacité des contrôles que nous avons estimés les plus pertinents.</p> <p>Nous avons évalué la compétence et l'indépendance des évaluateurs indépendants.</p> <p>Nous avons participé, en incluant nos spécialistes en évaluation immobilière, à des réunions en présence des experts indépendants, afin de prendre connaissance de la méthodologie adoptée et des principales hypothèses retenues qui sous-tendent la valorisation des immeubles, et plus particulièrement parmi celles-ci, les loyers de marché et les taux de rendement. Nous avons examiné la manière dont les experts indépendants ont pris en compte les transactions de marché récentes ainsi que les enjeux climatiques.</p> <p>Nous avons effectué des procédures analytiques en comparant les évaluations avec celles des périodes précédentes, ainsi qu'en comparant les hypothèses utilisées comme les taux d'actualisation et les taux de rendement de sortie avec les données pertinentes du marché.</p> <p>Nous avons réalisé des procédures spécifiques sur les actifs immobiliers dont l'évaluation et, le cas échéant, les variations étaient significatives, ainsi que sur ceux dont les hypothèses et les variations étaient atypiques. Pour ceux-ci, nous avons apprécié, avec nos spécialistes en évaluation immobilière, les principaux paramètres utilisés par les experts indépendants, tels que les évolutions de loyer prévues, les niveaux de loyer de marché, les taux d'actualisation et les taux de rendement de sortie. Des entretiens avec la direction ont été menés lorsque cela était nécessaire.</p> <p>Pour un échantillon de titres de participation, nous avons recalculé les situations nettes réévaluées sur la base des valorisations des immeubles sous-jacents.</p> <p>Nous avons également apprécié le correct calcul des dépréciations des titres de participation comptabilisées sur ces bases.</p>

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du directoire et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du président du directoire.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société KLÉPIERRE par votre assemblée générale du 28 juin 2006 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 19 avril 2016 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2024, le cabinet Deloitte & Associés était dans la dix-neuvième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la neuvième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le directoire.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

4. États financiers

Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.821-27 à L.821-34 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 12 mars 2025

Les commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG Audit
Gilles COHEN

Deloitte & Associés
Jean-Vincent COUSTEL

4.5 Rapport du Conseil de surveillance à l'Assemblée Générale annuelle mixte du 24 avril 2025

Sur le rapport du Directoire et les comptes au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Chers Actionnaires,

Nous vous rappelons qu'en application des dispositions de l'article L. 225-68 du Code de commerce, le Conseil de surveillance doit présenter à l'assemblée générale annuelle ses observations sur le rapport de gestion du Directoire et sur les comptes sociaux et consolidés arrêtés par le Directoire au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Le Directoire a communiqué au Conseil de surveillance les comptes sociaux et consolidés ainsi que son rapport de gestion dans les trois mois de la clôture de l'exercice.

Le Conseil de surveillance a par ailleurs été régulièrement tenu informé par le Directoire de l'activité de la Société et de son groupe et a procédé, dans le cadre de sa mission, aux vérifications et contrôles nécessaires. Le Conseil de surveillance a pu exercer ses missions après examen des recommandations de ses comités spécialisés (Comité des investissements, Comité d'audit, Comité des nominations et des rémunérations et Comité du développement durable).

Après examen des recommandations du Comité d'audit du 10 février 2025, nous vous informons que nous n'avons pas d'observation à formuler tant en ce qui concerne le rapport de gestion du Directoire que sur les comptes sociaux et consolidés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Le Conseil de surveillance exprime ses plus vifs remerciements au Directoire et à l'ensemble du personnel pour le travail et les efforts réalisés en 2024.

Le 11 février 2025

Le Conseil de surveillance

4.6 Autres informations

4.6.1 Tableau des cinq derniers exercices (établi en application de l'article R. 225-102)

Nature des indications En euros	31/12/2024	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020
SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	401 605 641	401 605 641	401 605 641	401 605 641	419 914 877
Nombre d'actions émises	286 861 172	286 861 172	286 861 172	286 861 172	299 939 198
RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTIVES					
Chiffre d'affaires hors taxe	27 805 397	30 441 381	32 491 079	26 346 644	30 825 521
Bénéfices avant impôts, amortissements et provisions	804 902 158	511 148 079	390 478 019	243 444 885	204 206 417
Impôts sur les bénéfices	- 79 787	483 694	- 925 926	- 1 639 729	- 1 249 201
Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	904 486 240	485 736 199	346 879 370	60 165 268	- 170 134 750
Montant des bénéfices distribués	530 693 168 ^(a)	487 176 328 ^(b)	259 949 713 ^(c)	0 ^(d)	0 ^(e)
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT À UNE SEULE ACTION					
Bénéfices après impôts mais avant amortissements et provisions	2,81	1,78	1,36	0,85	0,68
Bénéfices après impôts, amortissements et provisions	3,15	1,69	1,21	0,21	-0,57
Dividende attribué à chaque action	1,85 ^(a)	1,70 ^(b)	0,91 ^(c)	0 ^(d)	0 ^(e)
PERSONNEL ^(f)					
Effectif moyen des salariés	2,0	2,0	2,2	3,0	2,1
Montant de la masse salariale et des avantages sociaux	4 251 264	4 102 756	3 917 000	5 068 440	2 343 761

(a) Sous réserve de l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 24 avril 2025.

(b) Montant additionnel distribué à titre de remboursement d'apport en 2024 : 29 173 781 euros (correspondant à 0,10 euro par action).

(c) Montant additionnel distribué à titre de remboursement d'apport en 2023 : 242 086 024 euros (correspondant à 0,84 euro par action).

(d) Montant distribué à titre de remboursement d'apport en 2022 : 487 663 992 euros (correspondant à 1,70 euro par action).

(e) Montant distribué à titre de remboursement d'apport en 2021 : 294 848 054 euros (correspondant à 1 euro par action).

(f) L'effectif moyen ainsi que le montant correspondant de la masse salariale et avantages sociaux comprennent les mandataires sociaux ne bénéficiant pas d'un contrat de travail.

4.6.2 Prises de participation et mouvements intervenus sur les titres de participation ayant impacté les comptes sociaux de Klépierre SA

En 2024, Klépierre SA est devenue propriétaire à hauteur de 25 % du capital des sociétés détenant le centre commercial O'Parinor : RC Aulnay 1 SCI, RC Aulnay 2 SCI et RC Aulnay 3 SCI.

4.6.3 Délai moyen de paiement des fournisseurs et des clients (données renseignées en application de l'article L. 441-6-1 du Code de commerce)

FACTURES REÇUES ET ÉMISES NON RÉGLÉES À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE DONT LE TERME EST ÉCHU

En euros	Article D. 441 I.-1° : factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441 I.-2° : factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT												
Nombre de factures concernées	0						0					1 562
Montant total des factures concernées (TTC)	0	0	0	0	0	0	246 812	21 799	35 518	344 993	5 779 109	6 181 419
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (TTC)							0,74 %	0,07 %	0,11 %	1,03 %	17,32 %	18,53 %
(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES												
Nombre de factures exclues			3						0			
Montant total des factures exclues (TTC)			10 283						0			
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL – ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DE COMMERCE)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiements			Délai contractuel : 45 jours					Délai contractuel : 45 jours				

4.6.4 Bilan du programme de rachat d'actions (établi en application de l'article L. 225-211 du Code de commerce)

En nombre d'actions autodétenues	Animation boursière	Actions disponibles pour les plans d'attribution d'actions	Attribution d'actions	Total
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2023	-	414 954	796 983	1 211 937
Ajustements de plans d'actions *		- 414 954	414 954	-
Attributions d'actions au cours de l'exercice			- 265 038	- 265 038
Achats		3 165 417		3 165 417
Ventes		- 3 098 330		- 3 098 330
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2024		67 087	-	946 899

* En fonction des départs de bénéficiaires et probabilités de remise des actions.

Sur l'ensemble de l'année 2024, 3 165 417 actions ont été achetées au prix moyen de 26,11 euros par action et 3 098 330 actions ont été vendues au prix moyen de 26,21 euros par action.

Au 31 décembre 2024, Klépierre SA détient directement 1 013 986 actions propres, représentant une valeur de 22,5 millions d'euros sur la base de la valeur nette comptable et 1,4 million d'euros en valeur nominale.



5

État de durabilité

5.1	Informations générales à publier	156	5.4	Gouvernance	235
5.1.1	Base d'établissement de l'état de durabilité (BP)	156	5.4.1	ESRS G1 – Conduite des affaires	235
5.1.2	Gouvernance (GOV)	158	5.5	Annexes	240
5.1.3	Stratégie (SBM)	164	5.5.1	Exigences de publication et incorporation d'informations au moyen de renvois ^(RO-2)	240
5.1.4	Analyse de double matérialité	169	5.5.2	Points de données requis par d'autres actes législatifs de l'UE ^(RO-2)	243
5.2	Environnement	180	5.5.3	Note méthodologique de l'état de durabilité	248
5.2.1	Taxonomie européenne	180	5.5.4	Tableau global de la diligence raisonnable	252
5.2.2	ESRS E1 – Changement climatique	185	5.6	Rapport de certification des informations en matière de durabilité	254
5.2.3	ESRS E3 – Ressources hydriques et marines	204			
5.2.4	ESRS E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire	206			
5.3	Social	210			
5.3.1	ESRS S1 – Personnel de l'entreprise	210			
5.3.2	ESRS S2 – Travailleurs de la chaîne de valeur	222			
5.3.3	ESRS S3 – Communautés affectées	224			
5.3.4	ESRS S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux	229			

5.1 Informations générales à publier

5.1.1 Base d'établissement de l'état de durabilité ^(BP)

5.1.1.1 Base générale d'établissement de l'état de durabilité ^(BP-1, BP-2)

Référentiels et données

Les informations en matière de durabilité publiées par Klépierre au titre de l'exercice 2024 sont établies conformément à la directive 2013 34/UE du Parlement européen et du Conseil européen (Ordonnance n° 2023-1142 du 6 décembre 2023 et décret n° 2023-1394 du 30 décembre 2023), au règlement délégué (UE) 2023/2772 définissant les normes européennes d'information en matière de durabilité (ESRS) et aux règlements relatifs à la taxonomie européenne (règlement (UE) 2020/852).

Le caractère matériel des informations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) publiées a été établi par le biais d'une analyse de double matérialité complète conduite par le Groupe. La matérialité des enjeux ESG a été déterminée sur la base d'un processus de consultation approfondie avec l'ensemble des parties prenantes de Klépierre concernées, notamment les collaborateurs, les investisseurs, les visiteurs, les locataires et les communautés au sein desquelles le Groupe opère. Pour en savoir plus sur le périmètre de l'analyse de double matérialité et la méthodologie employée, voir la section 5.1.4.

Toutes les informations relatives aux émissions de gaz à effet de serre (GES), portant sur les Scopes 1, 2 et 3, sont publiées conformément à l'ESRS E1 et au GHG Protocol.

Couverture de la chaîne de valeur

L'état de durabilité porte sur l'ensemble des activités de Klépierre en Europe et couvre la chaîne de valeur amont et aval du Groupe. Elle tient donc compte des activités des locataires de Klépierre au sein de ses centres commerciaux, qui relèvent de la chaîne de valeur aval. En revanche, les propres chaînes de valeur amont et aval des locataires ne sont pas concernées par le présent état de durabilité. Les politiques, actions, cibles et indicateurs de Klépierre sont appliqués dans l'ensemble de la chaîne de valeur considérée, afin de traiter les impacts, risques et opportunités (IRO) dont le caractère matériel a été établi à l'issue de l'analyse de double matérialité. Pour en savoir plus sur les activités de Klépierre et la chaîne de valeur associée, voir la section 5.1.3.1 ; pour de plus amples détails sur le périmètre, le taux de couverture et les hypothèses, voir la section 5.5.3.

Périmètre et périodes de reporting

Le périmètre de consolidation de l'état de durabilité est le même que celui des états financiers, ce qui permet de garantir la cohérence entre les résultats financiers et les résultats extra-financiers. Ces principes de consolidation s'appliquent à tous les points de données ESG qualitatifs et quantitatifs figurant dans l'état de durabilité, sauf indication contraire dans la Note méthodologique détaillée en section 5.5.3.

Par conséquent, la méthode de consolidation extra-financière de Klépierre prend désormais en compte les centres en intégration globale et ceux détenus à plus de 50 % par le Groupe. Dans ce périmètre exhaustif sont rassemblés les actifs sous contrôle opérationnel détenus et gérés par Klépierre, ainsi que, sous réserve de disponibilité de données, les actifs détenus mais non gérés par le Groupe, qui ne sont donc pas sous son contrôle opérationnel. Cette approche permet au Groupe de rendre compte le plus fidèlement possible de la performance de son portefeuille.

Pour les quelques actifs qui ne sont pas sous le contrôle opérationnel de Klépierre, le Groupe n'assume qu'une responsabilité de mandat. Toutefois, en tant que propriétaire de ceux-ci, Klépierre s'emploie à accroître aussi bien le volume que la qualité des informations collectées chaque année.

Par ailleurs, il convient de noter que Klépierre adopte un périmètre de reporting élargi s'agissant des indicateurs clés de performance liés aux émissions de GES. En effet, outre les actifs susmentionnés, Klépierre agrège également des données provenant d'actifs gérés mais non détenus par le Groupe. Ce périmètre étendu permet ainsi d'obtenir un aperçu complet de l'impact carbone des actifs gérés par le Groupe et d'assurer une parfaite conformité avec les exigences de la directive CSRD.

Pour une vue exhaustive du périmètre de reporting, y compris les actifs couverts (qu'ils soient ou non sous le contrôle opérationnel du Groupe), voir le Tableau 58 figurant à la section 5.5.3 Note méthodologique de l'état de durabilité. Cette note détaille le périmètre, les périodes et les méthodes de reporting utilisées par Klépierre ; elle contient également de plus amples informations sur l'application des référentiels internationaux.

Définition des horizons temporels

Les horizons temporels stratégiques de Klépierre sont définis conformément aux lignes directrices pour la mise en œuvre de la CSRD, produites par le Groupe consultatif européen sur l'information financière (*European Financial Reporting Advisory Group*, ou EFRAG). Ainsi, le court terme correspond à l'année de reporting, le moyen terme à un horizon de deux à cinq ans, et le long terme à un horizon de plus de cinq ans. L'analyse de double matérialité s'appuie sur ces horizons temporels pour évaluer les IRO sous tous leurs aspects, en cohérence avec les processus et outils de reporting du Groupe en matière de durabilité.

L'analyse des risques climatiques physiques et de transition de Klépierre fait exception à l'application de ces horizons temporels standards, étant donné que les impacts liés au changement climatique s'étendent sur des échelles de temps qui dépassent celles de la planification opérationnelle. Par conséquent, dans le présent document, le court terme désigne la période s'étendant jusqu'à fin 2025, le moyen terme celle allant jusqu'à 2030, et le long terme celle courant jusqu'à 2050. Ces horizons temporels permettant d'appréhender et d'évaluer correctement l'ensemble des risques et opportunités liés au climat auxquels le Groupe sera exposé au cours des prochaines décennies.

Incertitudes quant aux estimations et aux résultats

Les points de données quantitatives ESG du Groupe sont susceptibles de comporter une marge d'erreur due à la qualité et à la disponibilité des données communiquées par les fournisseurs et locataires de la chaîne de valeur amont et aval de Klépierre. Il est donc parfois nécessaire de procéder à des estimations et à des évaluations. Le cas échéant, par exemple pour la consommation d'énergie, le recours à des estimations est explicitement mentionné et précisé à la section 5.3.3 « Note méthodologique de l'état de durabilité ». Le Groupe revoit et affine régulièrement la façon dont il utilise estimations et hypothèses, en s'appuyant sur son expérience, l'actualisation des lignes directrices en matière de reporting de durabilité, ainsi que d'autres facteurs pertinents.

Principes de retraitement

Klépierre applique des principes stricts concernant le retraitement des données de durabilité, veillant à ce que tout chiffre retraité soit clairement identifié et, par souci de transparence, accompagné d'explications détaillées sur les raisons de sa modification. Lorsque des données de durabilités, liées à des données financières, sont retraitées, cela est effectué conformément aux principes et méthodes applicables au retraitement des données financières. Klépierre s'assure ainsi de la cohérence entre les reporting extra-financier et financier, permettant de présenter la performance globale du Groupe de façon homogène.

En raison de leur cession, les actifs suivants ont été retirés du périmètre de reporting de la période actuelle : Galleria Boulevard (Kristianstad, Suède), Königsgalerie (Duisbourg, Allemagne), Galerie Champ de Mars (Angoulême, France), Riom Sud (Ménétréol, France), La Loma (Jaén, Espagne), Portal Mediterrani (Vinaròs, Espagne), et Tarsu (Tarse, Turquie). Par ailleurs, l'outil de calcul des émissions de GES du Groupe a été mis à jour pour y intégrer les actifs gérés par Klépierre et y ajouter la catégorie « utilisation de produits vendus » applicable aux actifs vendus.

Propriété intellectuelle

Klépierre atteste que le présent rapport établi au titre de la CSRD n'inclut aucune omission relative à la propriété intellectuelle, au savoir-faire ou à des résultats d'innovations, ni d'exemption relative à la publication d'informations sur des développements imminents ou à des négociations en cours.

Considérations relatives aux évolutions en matière de reporting

Dans le cadre de la préparation de son état de durabilité conformément à la CSRD et aux normes ESRS applicables, Klépierre reconnaît l'existence de certaines interprétations propres au Groupe ou d'incertitudes temporaires associées à cette première année d'application des nouvelles normes :

- l'interprétation et l'application des exigences de publication sont susceptibles d'évoluer à la suite de l'édiction de nouvelles lignes directrices de mise en œuvre :
 - baux commerciaux : l'application des normes ESRS et des orientations de l'EFRAG conduit à la comptabilisation des émissions de GES selon une méthode dite « additive ». Dans le cadre de cette méthode, les émissions des actifs dont l'entité exerce le contrôle financier sont comptabilisées parmi les émissions des Scopes 1 et 2 de cette dernière ; il en va de même pour les émissions des actifs sur lesquels elle exerce un contrôle opérationnel, bien qu'ils ne soient pas sous son contrôle financier. Les actifs du Groupe sont sous son contrôle

financier tant qu'ils sont inscrits au bilan en vertu de la norme IFRS 16 relative aux contrats de location simple et autres normes comptables applicables. Les émissions de GES liées aux locataires de ces actifs ont été incluses dans les émissions du Scope 3, catégorie « Actifs loués en aval » ⁽¹⁾, et s'élèvent à 109 605 t CO₂e (voir le Tableau 22, dans la section 5.2.2.5). Cette approche a été adoptée dans l'attente de précisions de la part des organismes de normalisation quant à l'application des normes ESRS aux contrats de location bailleur, et plus particulièrement quant à la définition des « activités propres ». Ces précisions pourraient, le cas échéant, conduire au reclassement de l'intégralité ou d'une partie des émissions liées aux locataires dans les Scopes 1 et 2. Le Groupe suivra de près l'évolution des textes,

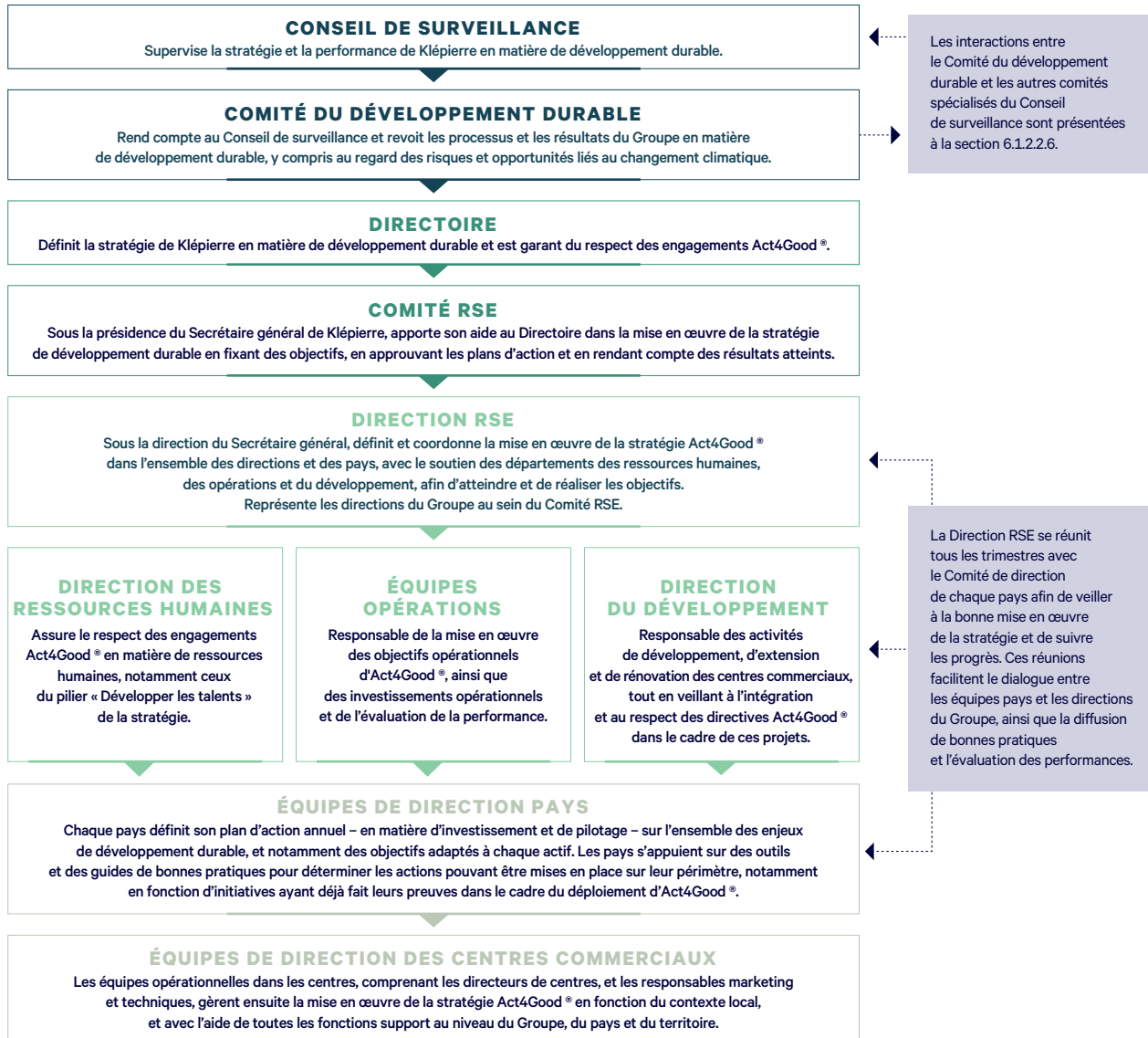
- plan de transition : les orientations de l'EFRAG sur les plans de transition pour l'atténuation du changement climatique sont encore en cours d'élaboration. Une fois qu'elles auront été publiées, le Groupe pourrait être amené à ajuster sa définition des plans de transition, et
- net-zéro carbone : le Groupe entend par « net-zéro » une réduction d'au moins 90 % de ses émissions des Scopes 1 et 2 (*market-based*). Il pourra ensuite être atteint grâce à la compensation des émissions résiduelles (10 % au maximum). Par ailleurs, Klépierre a défini des objectifs ambitieux pour ses émissions du Scope 3 (1,5 °C) et est en train d'étudier les leviers qui pourraient lui permettre de parvenir à une réduction de 90 % ;
- le processus d'évaluation de la matérialité, y compris les principaux jugements auxquels a procédé le Groupe et les seuils appliqués, est susceptible d'être affiné au fil du temps ;
- certaines estimations et évaluations sont susceptibles d'être ajustées lors de futures périodes de reporting en fonction des nouvelles données obtenues (voir la section 5.5.3 pour en savoir plus) ;
- les données comparatives deviendront progressivement accessibles au fil des périodes de reporting à venir, ce qui renforcera l'interprétation des informations présentées ⁽¹⁾ ;
- il se peut que les références sectorielles relatives à certains indicateurs (comme le top 15 % de la taxonomie européenne) soient actuellement limitées ou en évolution ; celles-ci devraient se stabiliser à mesure que davantage d'entreprises s'aligneront sur la CSRD pour leur reporting de durabilité.

Ces considérations étant exposées, le Groupe estime que la présentation et la préparation du présent état de durabilité ont été réalisées en conformité avec la législation en vigueur et les exigences de la CSRD. Klépierre renforce en permanence ses procédures de contrôle interne relatives à la publication d'informations en matière de durabilité et est déterminée à continuer d'améliorer ses pratiques de reporting dans un contexte de stabilisation des normes auxquelles le Groupe est soumis.

(1) Catégorie 3.13, conformément au GHG Protocol.

5.1.2 Gouvernance ^(GOV)

5.1.2.1 Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance ^(GOV-1, GOV-2)



Organes

Klépierre a mis en place une organisation de gouvernance spécifique qui lui permet d'assurer une supervision et une mise en œuvre efficaces de sa stratégie en matière de développement durable, de gérer convenablement les risques et de garantir des performances optimales.

Conseil de surveillance

Composé de neuf membres non exécutifs, le Conseil de surveillance est chargé, entre autres, de superviser et valider la définition et la mise en œuvre de la stratégie du Groupe en matière de développement durable, en procédant notamment à la revue des performances, des principaux risques, impacts et opportunités, ainsi que des mesures d'atténuation. Ses membres examinent également les systèmes de gestion et de contrôle interne de Klépierre en s'appuyant sur les rapports périodiques fournis par le Directoire ou

le Comité d'audit. Pour en savoir plus sur chacun des membres du Conseil de surveillance et son rôle en matière de gestion des risques, voir la section 6.1.2.2.

Comité du développement durable

Le Comité du développement durable est l'un des comités spécialisés du Conseil de surveillance. Il est chargé d'examiner et d'évaluer la stratégie, les politiques et les objectifs du Groupe en matière de responsabilité sociétale d'entreprise (RSE), énoncés dans la stratégie Act4Good®. À partir de 2025, à la suite de l'analyse de double matérialité réalisée en 2024, ce comité aura également la responsabilité de piloter et superviser la gestion des IRO identifiés (voir la section 5.1.4.5). Il collabore avec d'autres comités spécialisés selon les besoins et produit chaque trimestre un rapport comprenant des recommandations à l'intention du Conseil de surveillance. S'il y a lieu, le Comité du développement durable prend contact et se coordonne avec le Comité d'audit pour les questions

ayant trait au contrôle interne, à la gestion des risques et à la préparation des informations extra-financières. En outre, ses rapports sont communiqués au Comité des nominations et des rémunérations en vue de l'aider à établir les politiques de rémunération des membres du Directoire et de certains cadres clés. Tous les comités spécialisés du Conseil de surveillance contribuent à l'élaboration et au suivi de la stratégie extra-financière, dans leur domaine respectif.

Le Comité du développement durable est composé de cinq membres du Conseil de surveillance, dont certains sont également membres d'autres comités spécialisés, ce qui permet au Conseil de surveillance de traiter de manière cohérente les questions relatives à la durabilité. Le Comité des nominations et des rémunérations veille à ce que l'expertise en matière de durabilité des membres du Comité du développement durable demeure à jour et pertinente, afin de garantir que ce dernier est compétent non seulement pour traiter des enjeux climatiques complexes et en constante évolution, mais aussi pour gérer les impacts, risques et opportunités en matière de durabilité et y répondre de manière efficace.

Pour en savoir plus sur le rôle et la composition du Comité du développement durable, voir la section 6.1.2.2, notamment l'infographie de la section 6.1.2.2.6, qui précise les interactions entre ce Comité et les autres comités spécialisés.

Directoire

Le Directoire détermine les objectifs opérationnels du Groupe ainsi que la manière dont ils seront mis en œuvre, en tenant compte des enjeux sociaux et environnementaux inhérents à ses activités. Ainsi, le Directoire est chargé de la définition de la stratégie, laquelle doit être validée par le Conseil de surveillance. Il veille à la bonne mise en œuvre de la stratégie Act4Good® et au respect des différents engagements qu'elle implique. Les objectifs d'Act4Good® ont été élaborés et validés par le Directoire en collaboration avec le Comité RSE. Il incombe également au Directoire de prendre des mesures lorsque des risques importants se matérialisent. En outre, il évalue en permanence la pertinence des plans d'atténuation des risques. Le Directoire est régulièrement tenu informé des impacts, risques et opportunités matériels par le biais de revues structurées réalisées chaque trimestre ainsi que d'un rapport annuel complet. Il se réunit chaque semaine et selon les besoins pour veiller à l'atteinte des objectifs stratégiques et financiers du Groupe.

Le développement durable faisant partie des quatre piliers de la stratégie globale de Klépierre, les enjeux de durabilité sont pleinement intégrés au processus décisionnel stratégique. Toutefois, il arrive que le Groupe soit confronté à des situations nécessitant de faire des compromis entre revenus financiers et impacts extra-financiers. Ces situations sont examinées au cas par cas par le Directoire, qui tient compte de tous les impacts, risques et opportunités dans chaque transaction majeure et décision stratégique.

Pour plus d'informations sur le rôle et la composition du Directoire, voir la section 6.1.2.1.

Comité exécutif du Groupe

Le Comité exécutif du Groupe est composé de 12 membres qui sont soit des responsables opérationnels (la Directrice des Opérations Groupe et les directeurs des pays les plus importants pour le Groupe) soit des responsables fonctionnels (le Secrétaire général, le Directeur des investissements, la Directrice du développement, la Directrice juridique, la Directrice RSE et la Directrice des ressources humaines). Le Comité exécutif du Groupe se réunit toutes les deux semaines pour proposer les actions nécessaires à la mise en œuvre des orientations stratégiques décidées par le Directoire.

Comité RSE

Le Comité RSE, qui se réunit chaque trimestre sous la présidence du Président du Directoire, apporte son aide au Directoire dans le contrôle de la bonne mise en œuvre de la stratégie Act4Good® en définissant des objectifs, en approuvant des plans d'action et en élaborant des comptes rendus trimestriels sur les résultats atteints. Il est chargé d'examiner tous les risques extra-financiers matériels, y compris ceux liés au changement climatique et à la gestion des talents. La Direction RSE, placée sous la responsabilité du Secrétaire général, coordonne la mise en œuvre de la stratégie dans l'ensemble des directions et des pays. Le Comité RSE se compose de hauts responsables directement impliqués dans la gestion de l'entreprise ou à la tête de directions pleinement engagées dans la stratégie de développement durable. Ses membres apportent une expertise variée en matière d'ingénierie environnementale, de finance, de gestion opérationnelle et de gouvernement d'entreprise, et possèdent notamment des connaissances en contribution sociétale et en gestion du développement durable. Une telle composition permet au Groupe de consulter en interne des experts du développement durable, contribuant à une supervision et une mise en œuvre globales des initiatives en la matière.

Direction RSE et directions du Groupe

La Direction RSE est chargée de définir et de coordonner la mise en œuvre d'Act4Good® dans l'ensemble des directions et des pays. À cette fin, elle définit et évalue des plans d'action et des objectifs spécifiques. La Directrice RSE du Groupe échange régulièrement avec les comités de direction des divers territoires où opère le Groupe ainsi qu'avec les Directeurs de départements, au niveau du Groupe, ayant une responsabilité directe dans Act4Good® (notamment les Directions Groupe des opérations, des ressources humaines et du développement), ce qui contribue à une coordination efficace des équipes locales et centrales. La Directrice RSE du Groupe est par ailleurs membre permanente du Comité exécutif du Groupe et du Comité RSE.

Expertise et compétences

La composition du Conseil de surveillance est revue en veillant à rassembler des personnes issues d'horizons diversifiés ainsi que des individus possédant des compétences et des expériences variées, dans l'objectif de répondre aux enjeux stratégiques du Groupe, notamment ses impacts, risques et opportunités en matière de durabilité. Ainsi, 78 % des membres du Conseil de surveillance sont qualifiés d'« experts RSE » du fait de leur connaissance des enjeux du développement durable et de la responsabilité sociétale ainsi que des bonnes pratiques ESG, et de leur expérience en matière d'intégration d'objectifs de durabilité dans les opérations et la stratégie d'entreprise. Par ailleurs, 89 % des membres sont aussi reconnus « experts en matière de gouvernement d'entreprise et de rémunération », et 33 % en tant qu'« experts en matière de gestion des risques et de conformité », leur expertise couvrant les enjeux ESG clés. Ces compétences sont essentielles pour faire face au contexte international complexe dans lequel évolue Klépierre et aident le Groupe à gérer efficacement ses activités dans des environnements divers du point de vue culturel et réglementaire. Tous les membres du Directoire ont une expérience des contextes internationaux et possèdent une expertise dans des secteurs tels que l'immobilier, le commerce, la finance ou encore les biens de consommation, apportant au Groupe une capacité de supervision couvrant différents environnements géographiques et sectoriels. La section 6.1.2.2.1 contient une liste détaillée des compétences, des expériences et de l'expertise notamment en matière de RSE des membres du Conseil de surveillance et de ses comités spécialisés.

En outre, le Groupe a mis en place un Comité scientifique afin de garantir que la stratégie Act4Good® est étayée par des informations fiables et basées sur la science. Klépierre a ainsi travaillé en étroite collaboration avec ce groupe d'experts spécialisés indépendants, dont les connaissances portent sur la performance énergétique des bâtiments, le changement climatique, l'économie circulaire, la biodiversité, le développement économique des territoires, l'engagement des communautés, la mobilité urbaine et la transformation des organisations. Le Conseil de surveillance consulte également, selon les besoins, des experts externes pour mieux répondre aux enjeux de durabilité matériels.

Représentation équilibrée des femmes et des hommes

Dans le cadre de sa stratégie Act4Good®, le Groupe a officiellement exprimé son engagement en faveur de la parité, se fixant pour objectif d'atteindre d'ici 2030 40 % de femmes dans le Comité exécutif et l'encadrement supérieur, sans écart de rémunération significatif. Klépierre se conforme en outre à la législation française relative au

plus haut niveau de sa gouvernance ; son Conseil de surveillance étant composé à 44 % de femmes, une proportion supérieure à l'exigence légale de 40 %. Pour en savoir plus sur les initiatives du Groupe en faveur de la parité, voir la section 5.3.1.5 sur la diversité, l'équité et l'inclusion ainsi que la section 6.1.2.1.6 sur la parité dans les organes de gouvernance du Groupe.

Représentation des collaborateurs

Le droit français impose aux entreprises dépassant certains seuils de mettre en place une représentation des collaborateurs au sein de leur Conseil de surveillance. Si Klépierre n'atteint pas ces seuils au 31 décembre 2024, le Groupe entretient néanmoins un dialogue ouvert avec ses collaborateurs et encourage des relations constructives et respectueuses. Il convient de noter que Klépierre a consulté, le 30 janvier 2025, le Comité social et économique (CSE) du Groupe dans le cadre de l'élaboration du présent état de durabilité. Spécifique à la France, cette instance élue de représentation du personnel veille à faire entendre la voix des collaborateurs.

5.1.2.2 Gestion des risques ^(GOV-5)

Impacts, risques et opportunités matériels en matière de durabilité

Klépierre effectue un suivi attentif des tendances, impacts, risques et opportunités les plus importants auxquels est exposé le secteur dynamique de l'immobilier. Le Groupe assure une gestion efficace des impacts potentiels sur son modèle d'affaires, tout en exploitant les opportunités de création de valeur pour ses parties prenantes. Pour en savoir plus sur le modèle d'affaires de Klépierre, voir le chapitre 1, et pour en apprendre davantage sur l'approche du Groupe en matière de gestion des risques et son processus de contrôle interne, voir le chapitre 3.

Les principaux IRO en matière de durabilité du Groupe ont été recensés et évalués dans le cadre de l'analyse de double matérialité réalisée en 2024. Elle a consisté à évaluer les impacts positifs et négatifs de Klépierre sur les individus et l'environnement, ainsi que leur ampleur, leur étendue et leur caractère irrémédiable. La Direction de la gestion des risques a participé au processus de définition et d'évaluation des IRO afin d'assurer la cohérence des résultats avec la cartographie globale des risques du Groupe. La matrice de double matérialité sera actualisée tous les trois ans, sauf en cas de changements significatifs (découlant notamment d'études, d'événements, d'acquisitions, de cessions ou d'évolution des activités) susceptibles de modifier fondamentalement l'analyse de la matérialité des enjeux. Le Groupe mène, lorsqu'il y a lieu, des évaluations plus approfondies sur les risques liés à certains sujets, tels que le climat (voir la section 5.2.2.1) ou les droits de l'Homme (voir la section 5.4.1.3). Le Comité des risques supervise également les risques et opportunités généraux par le biais du processus global d'évaluation des risques du Groupe, lequel est revu chaque année. Cette approche coordonnée garantit que les aspects liés au développement durable sont pleinement alignés sur la stratégie globale de gestion des risques de Klépierre. Une liste complète des IRO matériels du Groupe figure à la section 5.1.4.5.

Gestion des risques relative au processus de reporting de durabilité

Klépierre a recensé plusieurs risques majeurs associés au reporting de durabilité, lesquels doivent faire l'objet d'une attention particulière. Les principaux risques sont les suivants :

- exactitude et fiabilité des données : des informations extra-financières inexactes ou incohérentes sont susceptibles de véhiculer une représentation erronée des performances du Groupe et d'avoir une incidence sur la prise de décision ;
- non-respect de la réglementation : le non-respect des normes et réglementations en constante évolution du reporting en matière de durabilité peut avoir des conséquences juridiques et porter atteinte à la réputation du Groupe ;
- attentes et pressions des parties prenantes : les attentes des différentes parties prenantes se font de plus en plus élevées s'agissant de l'exhaustivité, de la transparence et de la publication d'informations de durabilité matérielles. Le Groupe doit y répondre de manière adéquate, faute de quoi sa réputation et ses relations avec lesdites parties prenantes peuvent en pâtir ;
- répercussions sur les ressources et les coûts : ce risque porte sur les défis liés à l'allocation de ressources suffisantes et à la gestion des coûts associés à la réalisation d'un reporting de durabilité qui est conforme à toutes les exigences ;
- difficultés en matière de comparabilité et de normalisation : ce risque concerne les difficultés à assurer la cohérence et la comparabilité des rapports entre les différentes périodes et entités ;
- risques liés à l'assurance et risque d'audit : ces risques ont trait aux problèmes potentiels liés à la vérification et à l'assurance des données et des rapports de durabilité.

Pour faire face à ces risques et garantir l'exactitude, la fiabilité et la conformité de son reporting de durabilité, Klépierre a mis en place un cadre de gestion des risques et de contrôle interne. S'alignant sur les dispositifs globaux de gestion des risques du Groupe, ce cadre prévoit trois niveaux de contrôle sur des éléments et processus clés.

Tout d'abord, Klépierre confie à ses collaborateurs des responsabilités clairement définies, en les chargeant d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques entrant dans le cadre de leurs fonctions. Relevant des contrôles de niveau 1, ces responsabilités favorisent la responsabilisation des collaborateurs et le contrôle continu des processus internes. Pour garantir l'exactitude des informations et accroître leur fiabilité, Klépierre a investi dans des systèmes performants de collecte et de gestion des données, tels que Deepki et Purple. Ces systèmes assurent la traçabilité des données de durabilité et permettent de vérifier que celles-ci sont en phase avec les stratégies du Groupe. Pour en savoir plus au sujet des processus de collecte de données, voir la section 5.5.3.

Les contrôles et procédures opérationnels correspondent aux contrôles de niveau 2 qui intègrent la gestion des risques dans les activités quotidiennes. Ceux-ci sont régulièrement actualisés en fonction de l'évolution des bonnes pratiques sectorielles et de la réglementation, ce qui garantit que toutes les activités tendent vers la réduction des risques associés aux données de durabilité susmentionnées. Dans le cadre de ces contrôles, des enregistrements détaillés sont tenus au niveau des sites et des filiales afin de limiter le risque de manque de cohérence entre les données et de garantir l'homogénéité des rapports. En outre, les protocoles et les manuels de reporting RSE sont régulièrement mis à jour en vue de maintenir la conformité avec les normes les plus récentes. Toujours dans un souci d'atténuation des risques de non-conformité, Klépierre s'est assuré de l'alignement de ses protocoles de reporting avec les référentiels et standards les plus reconnus et le Groupe participe activement à des comités de développement durable au sein d'associations professionnelles sectorielles.

Les contrôles de niveau 3 sont assurés par la Direction de l'audit interne de Klépierre, qui évalue de manière indépendante l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne. Ces contrôles peuvent notamment porter, à la demande du Conseil de surveillance, sur des enjeux de durabilité, afin que le reporting en la matière fasse l'objet d'une attention aussi rigoureuse que d'autres fonctions essentielles de l'entreprise, lorsque cela est jugé nécessaire. Pour améliorer la transparence et faire face aux risques liés à l'assurance et au risque d'audit, le Groupe mène régulièrement des audits internes et fait appel sur une base annuelle, depuis de nombreuses années, à des organismes externes à des fins d'assurance, même lorsqu'il n'y est pas tenu.

5.1.2.3 Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation ^(GOV-3)

Depuis dix ans, Klépierre intègre des objectifs en matière de durabilité dans la structure de rémunération de son Directoire et de son encadrement supérieur, conditionnant des gratifications financières à des objectifs RSE. Ce système est en place depuis 2015 pour les incitations à court terme et depuis 2017 pour les

Klépierre aborde l'évaluation et la hiérarchisation des risques selon une approche multidimensionnelle. Les risques et les stratégies d'atténuation correspondantes sont classés par ordre de priorité sur la base d'une combinaison de facteurs : le respect des exigences réglementaires, les attentes de la part des investisseurs et des parties prenantes quant à la fiabilité des données, et l'analyse de double matérialité, laquelle est réalisée en concertation avec un large éventail de parties prenantes. Pour répondre aux attentes et aux pressions de ces dernières, Klépierre entretient avec elles un dialogue par différents moyens, notamment le Comité scientifique, des agences de notation et des organisations extra-financières, ainsi que des réunions régulières avec les actionnaires et les investisseurs, qui visent à comprendre leurs priorités en vue d'adapter le reporting en conséquence.

Le Groupe tient ses organes de gouvernance régulièrement informés des résultats obtenus, et des revues structurées sont portées à leur attention chaque trimestre. En outre, une revue complète des évaluations des risques et des contrôles internes est réalisée chaque année par la Direction RSE (dont le travail porte sur les risques et opportunités en matière de durabilité) et par la Direction des risques et du contrôle interne (chargée de la cartographie globale des risques). À la suite de cet exercice, les organes de gouvernance réalisent une revue structurée. Les fonctions et processus internes concernés sont ensuite actualisés en fonction des conclusions de ces évaluations. Les protocoles relatifs au reporting de durabilité sont également mis à jour chaque année sur la base de ces revues.

Pour mieux maîtriser les ressources et les coûts associés au processus global de reporting de durabilité et faciliter ce dernier, Klépierre propose des formations aux collaborateurs pour accroître leurs connaissances en matière de durabilité. Cette initiative fait partie des engagements qu'a pris Klépierre à l'horizon 2030, et s'applique à l'ensemble des collaborateurs, avec un accent mis sur les questions liées au changement climatique. Cette approche permet non seulement d'atténuer les risques, mais aussi de favoriser une culture du développement durable dans l'ensemble de l'organisation, garantissant que les enjeux de durabilité soient inscrits dans tous les aspects des activités et des processus décisionnels du Groupe.

incitations à long terme. Les objectifs de la stratégie Act4Good® font partie des critères qui déterminent la rémunération fondée sur la performance, avec un nombre, une nature et une valeur des critères exacts dépendant du niveau de responsabilité. Le tableau suivant résume la structure de ces incitations.

TABLEAU 1 : INTÉGRATION DE CRITÈRES ESG DANS LES SYSTÈMES D'INCITATION POUR 2024

Au niveau du Groupe	Type d'incitation	Pourcentage lié à l'atteinte d'objectifs ESG dans la gratification totale	Critères ESG
Membres du Directoire	Incitation à court terme (STI)	Jusqu'à 18 %	<ul style="list-style-type: none"> • Progrès vers un portefeuille net-zéro carbone • Gestion des déchets • Déploiement d'initiatives de formation RSE • Promotion de modes de vie durables dans les centres commerciaux
	Incitation à long terme (LTI)	35 %	<ul style="list-style-type: none"> • 15 % conditionnés à la notation GRESB • 20 % conditionnés à la réduction de l'intensité carbone du portefeuille
	Rémunération variable totale (STI + LTI)	Jusqu'à 26 %	Voir LTI et STI ci-dessus
Encadrement supérieur	LTI	35 %	<ul style="list-style-type: none"> • 15 % conditionnés à la notation GRESB • 20 % conditionnés à la réduction de l'intensité carbone du portefeuille
	Plan d'intéressement annuel	40 % du montant maximal du plan	<ul style="list-style-type: none"> • Progression du <i>Net Promoter Score</i> de Klépierre dans les centres commerciaux français • Réduction de l'intensité carbone du portefeuille français

Les politiques et critères de rémunération sont revus et actualisés chaque année afin de garantir leur alignement sur les objectifs stratégiques du Groupe, les pratiques du marché et les exigences réglementaires. Des ajustements sont effectués si nécessaire pour les adapter à l'évolution des besoins de l'entreprise, des attentes des actionnaires et des référentiels externes. Le Conseil de surveillance évalue les critères RSE conditionnant la rémunération des membres du Directoire, en veillant à ce qu'ils soient en phase avec les objectifs globaux de Klépierre. La section 6.2.1.1 décrit dans le détail les cinq principes fondamentaux sur lesquels repose la politique de rémunération de Klépierre.

L'intégration d'objectifs RSE dans la rémunération variable, aussi bien à court terme qu'à long terme, promeut le développement durable. En effet, cette pratique favorise l'adoption d'une perspective tournée vers l'avenir quant aux enjeux de durabilité, en garantissant que ces derniers soient systématiquement placés au centre des décisions de la Direction, quel que soit l'horizon temporel visé. En inscrivant la durabilité au cœur de sa gouvernance et de ses stratégies opérationnelles, Klépierre fait preuve d'un engagement fort qui témoigne de sa volonté d'établir un lien direct entre performance, rémunération et atteinte des objectifs du Groupe en matière de développement durable.

Pour en savoir plus sur les politiques de rémunération de Klépierre, voir la section 6.2.

5.1.2.4 Diligence raisonnable ^(GOV-4)

L'approche de Klépierre en matière de gestion des enjeux de durabilité est pleinement intégrée dans les processus fondamentaux de l'entreprise, en accord avec les priorités stratégiques et les considérations opérationnelles du Groupe. Le tableau suivant présente les processus

de diligence raisonnable mis en œuvre par Klépierre relativement à différents enjeux de durabilité. Il décrit la façon dont le Groupe identifie, évalue et gère les impacts sur les individus et l'environnement générés par ses activités et sa chaîne de valeur.

TABLEAU 2 : SYNTHÈSE DES PROCESSUS DE DILIGENCE RAISONNABLE DE KLÉPIERRE

Mesure de diligence raisonnable	Description	Références
Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance et la stratégie	• Structure de gouvernance et surveillance des enjeux de développement durable	GOV-1, GOV-2 (5.1.2.1)
	• Intégration de la durabilité dans la stratégie d'entreprise	SBM (5.1.3)
	• Intégration de facteurs environnementaux dans les décisions d'acquisition et de cession	E1 (5.2.2.1)
Dialoguer avec les parties prenantes affectées, à chaque étape clé du processus de diligence raisonnable	• Élaboration de la stratégie Act4Good® fondée sur le dialogue avec les parties prenantes	SBM (5.1.3.2)
	• Consultation des parties prenantes sur les enjeux matériels	Analyse de double matérialité (5.1.4)
	• Intégration du retour d'information des parties prenantes dans les initiatives de durabilité et le processus décisionnel	E1, E3, E5, S1, S2, S3, S4, G1
Identifier et évaluer les impacts négatifs	• Méthodologie d'identification des impacts matériels	Analyse de double matérialité (5.1.4)
	• Évaluation des risques et des opportunités liés au climat	E1 (5.2.2.1, 5.2.2.2)
	• Stratégie globale de dialogue avec les collaborateurs comprenant des enquêtes réalisées tous les deux ans, des rapports sur la sécurité et des plans de rétention ciblés pour les postes clés	S1-2 (5.3.1.2), S1-1 (5.3.1.4)
	• Dialogue régulier avec les communautés pour évaluer les impacts et les risques locaux	S3-3, S3-4 (5.3.3.2)
	• Collecte régulière du retour d'information des locataires par le biais d'enquêtes et de réunions	S4-2, S4-3 (5.3.4.2)
	• Dispositif d'alerte anonyme accessible à toutes les parties prenantes	Conduite des affaires (G1-3, S4), 5.4.1.2
	• Évaluations globales des risques de corruption, d'atteinte à l'éthique et de non-respect des droits de l'Homme	Conduite des affaires (G1-3), 5.4.1.3
	• Actions telles que l'inclusion, dans l'ensemble des activités de l'entreprise, des questions de résilience climatique, d'efficacité des ressources, de sécurité, d'accessibilité, d'éthique et d'achats responsables	E1-3 (5.2.2.3, 5.2.2.4), E1-7 (5.2.2.6) E3-2 (5.2.3.1), E5-2 (5.2.4.3), S1-4 (5.3.1.4, 5.3.1.5, 5.3.1.6), S2 MDR-A (5.3.2.2), S3-4 MDR-A (5.3.3.4), S4 MDR-A (5.3.4.3), G1-1 (5.4.1.2), G1-3 (5.4.1.3)
Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer	• Définition d'indicateurs clés de performance pour les différents domaines de la durabilité	Toutes les sections avec des cibles E1-4 (5.2.2.2, 5.2.2.3, 5.2.2.4), E3-3 (5.2.3.1), E5-3 (5.2.4.3), S1-5 (5.3.1.4, 5.3.1.5, 5.3.1.6), S2 MDR-T (5.3.2.3), S3 MDR-T (5.3.3.5), S4 MDR-T (5.3.4.3, 5.3.4.4, 5.3.4.5)
	• Suivi des progrès par rapport aux objectifs fixés	
	• Mécanismes de suivi et de reporting	
	• Intégration des processus de reporting de durabilité dans les principales activités de l'entreprise	GOV-5 (5.1.2.2)

Dans le cadre de son processus global de diligence raisonnable, Klépierre participe activement à des initiatives et à des référentiels sectoriels contribuant à renforcer sa capacité à identifier, à évaluer et à faire face aux risques et opportunités en matière de durabilité. Le Groupe s'implique ainsi dans la Fédération des acteurs du commerce dans les territoires (FACT), en particulier au sein de sa Commission technique et de sa Commission développement durable, ce qui lui permet de se tenir informé des tendances émergentes en matière de durabilité, de partager des bonnes pratiques et de contribuer aux efforts du secteur visant à améliorer les pratiques durables au sein du secteur de l'immobilier commercial.

Cet engagement complète les processus internes de diligence raisonnable de Klépierre, permettant d'obtenir des points de vue externes utiles et offrant des opportunités de collaboration pour relever les enjeux de durabilité communs. Pour consulter la liste complète des principaux référentiels, réglementations et initiatives sectoriels sur lesquels s'appuient les processus de diligence raisonnable de Klépierre, voir la section 5.5.3.

Pour avoir une vue d'ensemble des processus de diligence raisonnable de Klépierre, y compris les impacts sur les individus et l'environnement, voir le tableau faisant état des processus de diligence raisonnable, dans la section 5.5.4.

5.1.3 Stratégie ^(SBM)

5.1.3.1 Modèle économique, chaîne de valeur et stratégie de Klépierre ^(SBM-1)

La création de valeur de Klépierre repose sur la propriété et la gestion d'un portefeuille important de centres commerciaux en Europe continentale. Le Groupe propose ainsi des emplacements de premier choix aux enseignes et a pour ambition de devenir le centre commercial préféré de ses clients. Pour plus d'informations sur le modèle économique et la stratégie de Klépierre, voir le chapitre 1.

Pour maintenir sa position de leader européen des centres commerciaux, Klépierre s'appuie sur sa signature Shop. Meet. Connect.[®], dans laquelle s'inscrit l'ensemble de son portefeuille. Le Groupe mise également sur sa stratégie visant à investir dans les meilleurs centres commerciaux d'Europe, à élaborer des expériences de premier plan, à construire la plateforme de commerce la plus durable, et à observer une discipline financière rigoureuse. La réalisation de ces ambitions passe par une gestion efficace de la chaîne de valeur, dans laquelle Klépierre se positionne en tant que propriétaire et gestionnaire d'actifs commerciaux. Ainsi, les activités du Groupe portent sur l'exploitation quotidienne des actifs existants, leur entretien et les projets de rénovation et d'extension les concernant, ainsi que sur l'acquisition et la cession d'actifs.

La chaîne de valeur amont de Klépierre compte environ 17 000 fournisseurs et prestataires de services, auprès desquels le Groupe se procure des biens et services à l'appui des activités de gestion, d'entretien et de rénovation de ses centres commerciaux. Cela concerne essentiellement les services publics (énergie et eau), l'entretien des locaux et le personnel (nettoyage et sécurité). En fonction des projets, le Groupe peut faire appel à des architectes, des entreprises de construction, des avocats, des consultants, des ingénieurs et des agences de communication ou de marketing. Les activités de Klépierre en aval portent sur l'utilisation des centres commerciaux par les 3 500 enseignes hébergées par le Groupe, premiers clients de Klépierre, et par les plus de 700 millions de visites annuelles, utilisateurs finaux des centres.

Les principales activités du Groupe, ainsi que les activités associées à sa chaîne de valeur, sont présentées dans le tableau ci-dessous.

	Investissement et cession	Projets de rénovation et d'extension	Activité locative	Gestion opérationnelle
Domaines d'activité créateurs de valeur	<i>Klépierre optimise constamment son portefeuille en se focalisant sur des centres commerciaux haut de gamme implantés dans de grandes villes européennes et dans des zones de chalandise dynamiques, caractérisées par une forte croissance démographique et économique.</i>	<i>Dans le cadre de sa stratégie de croissance, Klépierre privilégie les opérations de rénovation, d'extension ou de restructuration de ses actifs afin de renforcer leur position de premier plan dans leur zone de chalandise et de tirer avantage de la forte demande locative, plutôt que la construction de nouveaux bâtiments.</i>	<i>Klépierre gère plus de 10 000 baux signés par 3 500 enseignes, entretient des liens étroits avec des enseignes nationales et internationales de premier plan, et accompagne leur croissance en leur donnant la possibilité d'agrandir leurs magasins et d'en ouvrir de nouveaux.</i>	<i>Klépierre gère plus de 70 centres commerciaux haut de gamme dans plus de 10 pays d'Europe continentale, déployant sa vision Shop. Meet. Connect.[®] au service de plus de 700 millions de visiteurs.</i>
Activités principales	Gestion d'un portefeuille immobilier Stratégie de financement	Conception et développement Gestion de projet Développement durable Passation de contrats	Activité locative	Gestion immobilière Gestion d'installations Marketing Développement durable
Parties prenantes concernées	Banques Partenaires financiers Investisseurs spécialisés dans l'immobilier Autorités locales Communautés locales	Fournisseurs et prestataires de services Architectes et entreprises partenaires de conception/construction Autorités locales Communautés locales Enseignes Visiteurs (utilisateurs finaux)	Enseignes Visiteurs (utilisateurs finaux)	Fournisseurs et prestataires de services Enseignes Visiteurs (utilisateurs finaux) Autorités locales Communautés locales

5.1.3.2 Intérêts et points de vue des parties intéressées ^(SBM-2)

Klépierre favorise un dialogue constructif et continu avec ses parties prenantes, faisant évoluer son approche, sa stratégie et son modèle économique en fonction de leurs commentaires afin de garantir la réussite du Groupe.

Comme l'explique la section 6.1.2.2.3, Klépierre a mis en place des processus de dialogue avec les actionnaires. Celui-ci prévoit notamment une communication régulière avec les investisseurs, l'organisation

de *roadshows* et la préparation rigoureuse des Assemblées Générales des actionnaires. Conformément au Code AFEP-MEDEF, Klépierre entretient un dialogue proactif et équilibré avec les actionnaires, les analystes et les parties prenantes financières, veillant à ce qu'ils reçoivent des informations pertinentes sur la stratégie, le modèle de développement, les enjeux extra-financiers et les perspectives à long terme du Groupe.

Outre les actionnaires, Klépierre s'emploie également à recueillir les points de vue de différents groupes de parties prenantes. Cette démarche a notamment donné lieu à la réalisation, il y a quatre ans, d'une enquête approfondie visant à comprendre les attentes des consommateurs européens. Ces travaux ont mis en évidence trois grands domaines d'intérêt : les loisirs, le développement durable et la sûreté. En conséquence, Klépierre a pris des mesures concrètes, parmi lesquelles l'adaptation de son offre commerciale aux nouvelles attentes des consommateurs, le renouvellement de son ambition en matière de durabilité pour tenir compte des enjeux liés au commerce durable, et la création d'une Direction sûreté et sécurité.

Les organes d'administration, de direction et de surveillance sont tenus informés des points de vue et des intérêts des parties prenantes par le biais de rapports consolidés. Élaborés régulièrement, ces derniers portent notamment sur les résultats et l'analyse des différentes modalités de dialogue (comme les *roadshows* à l'intention des investisseurs, l'enquête d'engagement auprès des collaborateurs, et le NPS). Ainsi, les intérêts des parties prenantes sont pris en compte dans les processus décisionnels à haut niveau.

Le tableau ci-dessous présente les parties prenantes de Klépierre, les modalités et la finalité du dialogue avec celles-ci, ainsi que des exemples de résultats obtenus grâce au processus de consultation.

Parties prenantes	Modalités de dialogue	Finalité du dialogue	Exemples de résultats et mesures prises par Klépierre
Collaborateurs Klépierre <i>Collaborateurs œuvrant en faveur d'Act4Good®</i>	<ul style="list-style-type: none"> Enquête d'engagement auprès des collaborateurs Ateliers collaboratifs Événements et communication interne Politiques internes 	Recueillir les retours des collaborateurs, recenser les problèmes et mesures correctives potentiels, améliorer la satisfaction, renforcer la marque employeur du Groupe, fidéliser les collaborateurs	Mises à jour de politiques internes, communications, définitions d'objectifs en matière de durabilité
Enseignes <i>Clients et locataires de Klépierre</i>	<ul style="list-style-type: none"> Enquête de satisfaction client Événements à l'intention des enseignes Participation à des salons de l'immobilier commercial Réunions 	Mesurer la satisfaction des clients, renforcer les relations, assurer une communication efficace, identifier des possibilités de collaboration, recenser les problèmes et mesures correctives potentiels	Mise à jour de la stratégie de gestion opérationnelle des centres commerciaux, mise en place d'outils ou de services de soutien spécialisés, actions de communication spécifiques, mise à jour de la stratégie de commercialisation, définition d'objectifs en matière de durabilité
Société civile <i>Acteurs locaux avec lesquels Klépierre entretient un dialogue</i>	<ul style="list-style-type: none"> Partenariats Communications Dons 	Dégager des possibilités de partenariat, assurer l'intégration de Klépierre au sein des communautés locales, contribuer aux communautés où le Groupe est présent, renforcer la responsabilité sociétale, recenser les problèmes et actions correctives potentiels,	Actions de communication spécifiques, adaptation de l'offre commerciale, proposition de services spécifiques dans les centres commerciaux, contribution à des causes d'intérêt, définition d'objectifs en matière de durabilité
Partenaires commerciaux <i>Entreprises avec lesquelles Klépierre collabore</i>	<ul style="list-style-type: none"> Réunion annuelle Discussions sur demande Communication de ses objectifs et attentes en tant que client Réunions Partage des objectifs et attentes respectifs 	Renforcer les relations, améliorer les relations d'affaires, assurer une communication efficace, dégager des possibilités de collaboration, harmoniser les objectifs, recenser les problèmes et mesures correctives potentiels	Mise à jour de la politique d'achats, définition d'objectifs en matière de durabilité, développement de produits/services partagés
Visiteurs <i>Personnes que Klépierre accueille et sert</i>	<ul style="list-style-type: none"> Enquête de satisfaction client NPS Études Communication et campagnes marketing 	Mesurer la satisfaction des visiteurs, améliorer l'expérience et l'engagement des visiteurs, promouvoir des modes de vie durables, recenser les problèmes et mesures correctives potentiels	Actions correctives à la suite de commentaires sur les réseaux sociaux ou d'enquêtes auprès des clients (par exemple, sur les installations d'un centre), communication spécifique, adaptation de l'offre commerciale, proposition de services spécifiques dans les centres commerciaux, contribution à des causes d'intérêt
Actionnaires et communauté financière <i>Pourvoyeurs de capitaux et d'intérêts financiers</i>	<ul style="list-style-type: none"> Réunions Roadshows ESG Notations ESG Présentation des résultats 	Communiquer sur les performances financières et ESG, maintenir la transparence et l'attractivité du Groupe	Amélioration du processus d'information en matière de durabilité, définition d'objectifs en matière de durabilité, développement de supports de communication dédiés
Pouvoirs publics et régulateurs <i>Entités avec lesquelles Klépierre travaille et auxquelles elle se conforme</i>	<ul style="list-style-type: none"> Veille juridique et thématique Réglementation Participation à des organismes professionnels Respect de la réglementation 	Assurer la conformité avec les réglementations, contribuer aux normes sectorielles	Définition de stratégies d'affaires et de durabilité ou actualisation des stratégies existantes, collaboration avec des pairs au sujet d'évolutions juridiques ayant une incidence déterminante sur le secteur

5.1.3.3 Act4Good®

« Construire la plateforme de commerce la plus durable d'ici 2030 », telle est la promesse de la stratégie Act4Good® de Klépierre, l'un des quatre piliers de la stratégie du Groupe. Lancée en 2023, Act4Good® renforce et élargit l'ambition qui sous-tend les trois engagements de durabilité pris de longue date par Klépierre : atteindre le net-zéro d'ici 2030, agir dans l'intérêt des collaborateurs, des clients, des commerçants et des partenaires, tous essentiels à l'activité, et intensifier son engagement envers les

communautés du Groupe. Elle comporte également un quatrième engagement ambitieux qui vise à promouvoir des modes de vie durables établissant pour la première fois un lien formel entre le cœur de métier du Groupe et ses objectifs en matière de développement durable. Ensemble, ces engagements fédèrent les visiteurs, les enseignes, les collaborateurs et les partenaires de l'écosystème du Groupe pour faire progresser le secteur.



La stratégie Act4Good® est mise en œuvre par le biais de quatre piliers, chacun d'entre eux étant assorti d'un engagement en matière d'impact pour 2030 ainsi qu'une liste d'objectifs spécifiques et quantitatifs, constituant la feuille de route opérationnelle. Ces piliers visent à répondre aux IRO matériels définis du présent état de durabilité. Compte tenu de la nature de l'activité du Groupe,

centrée sur la propriété et l'exploitation d'un type spécifique d'actifs immobiliers (les centres commerciaux), et dans le cadre de laquelle Klépierre conclut des baux commerciaux avec des enseignes, ses objectifs de durabilité s'appliquent à l'ensemble de ses actifs, clients et zones géographiques, sans exception.

ATTEINDRE LE NET-ZÉRO

Engagement 2030

Un portefeuille net-zéro carbone (Scopes 1 et 2) ⁽¹⁾

Klépierre est fortement engagé dans l'adaptation de ses centres en vue de renforcer leur résilience face à des défis environnementaux émergents, comme l'augmentation de la fréquence et de l'intensité des phénomènes climatiques, la raréfaction des ressources, la hausse du niveau d'exigence des investisseurs et des locataires, ou encore l'évolution des réglementations et des exigences applicables aux entreprises en matière d'information extra-financière.

Pour remplir son engagement à l'horizon 2030, le Groupe a axé sa stratégie bas-carbone sur une réduction plus ambitieuse de l'intensité énergétique, l'augmentation de la part d'énergie renouvelable dans la consommation des centres, l'installation d'unités de production d'énergie renouvelable et la compensation des émissions résiduelles. Cela inclut également de surveiller et d'éliminer les sources importantes d'émissions de carbone (telles que les fluides réfrigérants). Outre ces efforts d'atténuation, Klépierre met

(1) Klépierre entend par « net-zéro » une réduction d'au moins 90 % de ses émissions des Scopes 1 et 2 (calculées conformément au GHG Protocol, selon la méthode market-based, et exprimées en intensité par mètre carré de surface de parties communes et desservies). L'année de référence est 2017, et l'horizon 2030. Le Groupe prévoit de compenser les 10 % d'émissions résiduelles (au maximum) en contribuant au Climate Fund for Nature (Mirova), qui investit dans des projets de compensation.

l'accent sur l'adaptation au changement climatique en établissant des plans de résilience au niveau de ses centres commerciaux afin de les protéger contre les risques physiques et de transition auxquels ils sont exposés. Au-delà des domaines dans lesquels le Groupe exerce un contrôle direct, Klépierre mesure activement ses émissions de Scope 3. Il s'agit notamment d'agir sur les principales sources d'émissions de sa chaîne de valeur aval, qui appartiennent à deux catégories sur lesquelles le Groupe n'exerce qu'une influence indirecte : les émissions liées au transport des visiteurs et celles issues de la consommation d'énergie des enseignes sur site. La réduction de ces émissions nécessite une collaboration intense avec les enseignes du Groupe, qui doit travailler avec elles pour mesurer leur consommation et trouver des leviers pour la diminuer. Pour ce qui est des visiteurs, Klépierre doit s'employer à les sensibiliser à la mobilité durable et à leur y faciliter l'accès.

Pour que les efforts d'atténuation du changement climatique et d'adaptation à celui-ci soient efficaces, il convient de prendre la mesure de l'interdépendance des écosystèmes de la planète, et par conséquent, d'adopter une approche globale de la gestion des impacts environnementaux. Tout au long du cycle de vie des actifs, de leur développement et leur rénovation jusqu'à leur exploitation, le Groupe privilégie les activités qui réduisent la pression sur les ressources naturelles. Cette démarche passe notamment par une gestion responsable des sols, des ressources en eau et des déchets, le respect de la biodiversité, ainsi que l'intégration de solutions bas-carbone favorisant l'atteinte des objectifs de réduction et d'élimination des émissions de GES de Klépierre.

Pour en savoir plus à ce sujet, voir les sections 5.2.3, 5.2.4 et 5.2.5.

SERVIR LES COMMUNAUTÉS

Engagement 2030

100 % des actifs au service des communautés

S'appuyant sur son portefeuille de centres commerciaux, Klépierre redéfinit le modèle économique traditionnel en adoptant une philosophie Giving Back au service des communautés. Bien plus que de simples bâtiments, les centres commerciaux du Groupe offrent un lieu de refuge où les visiteurs peuvent se retrouver, vivre des expériences, accéder à des services essentiels et adopter un mode de vie plus durable.

Klépierre s'est engagée, à l'horizon 2030, à faire en sorte que tous ses centres commerciaux deviennent des lieux à l'écoute des communautés locales, qui comprennent leurs besoins et y répondent avec des solutions pertinentes, inclusives et pérennes. Pour y parvenir, il s'agit de comprendre les impératifs et les défis propres à chaque centre afin de créer des programmes, des initiatives et des services spécialement conçus pour y répondre, et de renforcer progressivement leur impact d'une année à l'autre. Cette démarche va au-delà de la culture philanthropique que promeut déjà Klépierre, puisqu'elle vise à proposer des initiatives personnalisées qui renforcent la résilience des communautés. Ces initiatives peuvent notamment porter sur

l'accès à l'emploi, à l'éducation et à la culture, ainsi que sur la fourniture de nouveaux services responsables, tels que des stations de réparation de vélos ou des points de collecte de vêtements, qui aident les visiteurs à améliorer leur propre résilience et répondent aux enjeux environnementaux d'aujourd'hui.

Outre ses programmes, initiatives et services, le Groupe Klépierre souhaite que ses centres commerciaux soient dotés de moyens de réponse efficaces pour aider les communautés locales à faire face aux conséquences de crises majeures imprévues, telles que des événements climatiques extrêmes, des pandémies ou des situations d'urgence nationales. Ainsi, le Groupe collabore avec les parties prenantes concernées, notamment les autorités locales, afin d'élaborer des programmes d'aide aux sinistrés (*Disaster Relief Plan*, DRP) pour permettre aux équipes de ses centres commerciaux d'être mieux préparées et pour mettre à disposition, temporairement, ses centres commerciaux pour qu'ils servent de refuge aux communautés sinistrées.

Pour en savoir plus à ce sujet, voir les sections 5.3.3 et 5.3.4.

DÉVELOPPER LES TALENTS

Engagement 2030

50 000 talents développés en Europe

Avec un peu plus de 1 000 collaborateurs (voir la section 5.3.1 pour une répartition des effectifs par zone géographique), 70 000 personnes travaillant dans et pour les centres commerciaux de Klépierre et environ 700 millions de visites dans les centres chaque année, le Groupe est investi d'une grande responsabilité, celle de protéger et d'améliorer la santé et le bien-être de tous ces individus, ainsi que d'assurer leur sécurité et leur développement, tout en garantissant une expérience positive avec le Groupe et ses centres.

Cet engagement à l'horizon 2030 vise à développer non seulement les collaborateurs directs de Klépierre, mais aussi un public beaucoup plus large d'individus qui interagissent au quotidien avec le Groupe. Klépierre met ainsi l'accent sur le développement des compétences aussi bien en interne qu'après des communautés locales. En interne, il s'agit d'accroître les connaissances et compétences des collaborateurs en matière de RSE afin de contribuer à la bonne mise en œuvre d'Act4Good® et d'assurer leur employabilité à long terme. En externe, le Groupe s'appuie sur les Académies Klépierre, qui visent non seulement à favoriser l'emploi à l'échelle locale, mais également à proposer des formations permettant d'améliorer

directement l'employabilité des populations locales et du personnel travaillant pour ou dans ses centres commerciaux.

Il est essentiel de créer les conditions propices afin que les talents puissent atteindre leur plein potentiel. C'est pourquoi Klépierre accorde une grande importance à l'épanouissement de ses collaborateurs et à la qualité de leur expérience au travail, en leur offrant notamment un environnement divers et inclusif qui donne la priorité à la santé et au bien-être. Le Groupe fait ainsi évoluer en permanence sa proposition de valeur aux collaborateurs, en fonction de leurs besoins et de leurs attentes. Il convient de noter que ces principes s'appliquent également aux nombreuses personnes sur lesquelles le Groupe peut avoir un impact, et en particulier les visiteurs de ses centres commerciaux. Klépierre propose en effet des programmes et initiatives sur mesure dans différents domaines, comme la santé, contribuant à offrir à ses communautés une vie saine, épanouissante et prospère.

Pour en savoir plus à ce sujet, voir les sections 5.3.1, 5.3.2, 5.3.3 et 5.3.4.

PROMOUVOIR DES MODES DE VIE PLUS DURABLES

Engagement 2030

50 millions de visiteurs orientés vers des modes de vie durables

En s'engageant à promouvoir des modes de vie durables, Klépierre se fait le pionnier de la transformation du secteur et affirme sa volonté sincère de s'attaquer aux problématiques majeures inhérentes à son modèle d'affaires. Cet engagement représente également l'occasion de prendre les devants pour identifier les innovations nécessaires à la transition bas-carbone, tout en répondant à l'évolution des besoins des consommateurs, qui se tournent de plus en plus vers des produits et services durables.

Pour tenir cet engagement à l'horizon 2030, le Groupe consacre des ressources humaines et financières à l'innovation, à la mobilisation des parties prenantes et à la sensibilisation des clients afin de démultiplier son impact dans la transition vers un commerce plus durable. Concrètement, il s'agit de proposer une offre commerciale durable (enseignes et produits) ainsi qu'une expérience permettant aux visiteurs de faire des choix éclairés. Pour y parvenir, le Groupe s'emploie à évaluer les performances actuelles de ses enseignes et à intégrer des critères de développement durable dans les processus de prise de décision de l'équipe de commercialisation. Cette démarche s'accompagne d'efforts visant à accroître la visibilité des produits et services responsables par le biais de l'affichage, des

5.1.3.4 Co-créaliser Act4Good®

En 2022, le Groupe a mené un processus de concertation avec diverses parties prenantes internes et externes dans le cadre de la cocréation du renouvellement de sa stratégie de développement durable, Act4Good®. Cet exercice a permis de dresser le bilan de la stratégie et des résultats du Groupe entre 2018 et 2022, qu'il s'agisse de ses réussites, de ses points forts ou des axes d'amélioration. Cette consultation a notamment pris la forme :

- d'entretiens avec l'encadrement supérieur de Klépierre ;
- d'ateliers thématiques composés d'équipes transversales ;
- d'une étude interne envoyée à l'ensemble des collaborateurs ;
- d'échanges avec des parties prenantes externes (investisseurs, enseignes, partenaires, entre autres) ; et
- de la création d'un Comité scientifique.

Composé d'experts pluridisciplinaires indépendants sur des enjeux tels que la performance énergétique des bâtiments et de l'engagement des communautés, ce comité a pour mandat de s'assurer que la stratégie est étayée par des connaissances solides, qu'elle aborde efficacement les risques et les opportunités les plus importants en matière de RSE à l'heure actuelle, et qu'elle est validée par des experts reconnus du secteur. Pendant toute une année, le Comité scientifique a mené des entretiens individuels et des séances de travail en groupe afin d'examiner les performances

réseaux sociaux et d'événements spéciaux. Klépierre s'attache également à louer ses espaces à des entreprises dont le modèle économique a fait ses preuves et mettant un accent particulier sur les enjeux environnementaux et sociaux. Enfin, le Groupe organise dans ses centres des événements ayant vocation à sensibiliser les visiteurs aux modes de vie durables.

Pour rester compétitif dans ce secteur, il faut être à même de mettre au jour les solutions innovantes qui seront nécessaires pour façonner les entreprises responsables et les pratiques du commerce durable de demain. Forte de la puissance de son portefeuille, de ses ressources et de son écosystème, Klépierre donne la possibilité aux enseignes, aux prestataires de services et aux fournisseurs de solutions techniques de tester leurs produits ou services en conditions réelles dans l'un des centres du Groupe. En cas de succès, les solutions en question pourront être étendues à l'ensemble du portefeuille du Groupe, apportant ainsi leur pierre à l'édifice de la transition bas-carbone.

Pour plus de détails, voir la section 5.3.4.

passées de Klépierre, de fournir des éclairages et des apports utiles à la définition du nouveau plan, et de donner son avis sur la vision et la stratégie envisagées par le Groupe. Le projet de plan Act4Good® a ensuite fait l'objet d'un processus d'examen complet par la Direction et le Comité RSE du Groupe, avant d'être approuvé par le Directoire et le Conseil de surveillance.

Afin de poursuivre ses progrès dans le cadre de sa stratégie Act4Good® et de s'assurer que celle-ci continue à répondre aux attentes des parties prenantes, le Groupe procédera à une actualisation à mi-parcours entre 2027 et 2028. Cette mise à jour tiendra compte des retours des principales parties prenantes. Comme lors de l'exercice de consultation de ses actionnaires au sujet de la stratégie climatique réalisé en 2023 (« Say on Climate »), Klépierre invitera là aussi ses actionnaires à faire part de leurs commentaires sur cette mise à jour.

Conformément aux exigences de la CSRD, le Groupe a de nouveau consulté ses parties prenantes dans le cadre de l'analyse de double matérialité en 2024. L'objectif était de permettre à ces dernières d'exprimer leur point de vue sur l'importance des enjeux de durabilité et des IRO associés. Le processus de l'analyse de double matérialité, en ce compris le dispositif relatif à la consultation des parties prenantes est détaillé dans la section suivante.

5.1.4 Analyse de double matérialité

En 2024, Klépierre a conduit sa première analyse de double matérialité conformément aux exigences de la CSRD. Cette approche permet d'identifier les enjeux de durabilité matériels selon deux dimensions : l'impact du Groupe sur l'environnement et la société, et la manière dont les risques et opportunités liés à des facteurs environnementaux et sociétaux affectent les performances financières du Groupe.

Afin de garantir la fiabilité et la neutralité de la méthode, Klépierre a fait appel à un expert indépendant pour réaliser cette analyse. Si le Groupe est convaincu que les résultats de cette analyse dressent un tableau fidèle et juste de ses enjeux de durabilité matériels et des IRO associés, Klépierre reconnaît que la méthodologie est susceptible d'évoluer au cours des prochaines années en fonction des enseignements tirés et de nouvelles recommandations. En outre,

le Groupe s'engage à procéder à un réexamen annuel de son modèle d'affaires et à faire le point chaque année sur les recherches émergentes et les événements majeurs susceptibles de modifier significativement la matérialité des enjeux évalués. En l'absence de changements significatifs, une analyse de double matérialité complète sera réalisée tous les trois ans.

L'analyse porte sur le Groupe dans son ensemble et n'exclut aucune activité opérationnelle ou zone géographique. Ce processus diffère de l'analyse de matérialité menée en 2017 puis revue en 2023 dans le cadre de la stratégie Act4Good®, qui portait uniquement sur la matérialité d'impact. Dans un souci de continuité, la pertinence des enjeux sélectionnés a été déterminée d'après les résultats tirés de la revue de la matrice de matérialité conduite en 2023.

5.1.4.1 Méthodologie de l'analyse de double matérialité (IRO-1)

Suivant les lignes directrices de l'EFRAG, Klépierre a élaboré un processus en six étapes pour identifier les thèmes matériels :



Identification des enjeux et des IRO

En premier lieu, la Direction RSE a collaboré avec un expert indépendant pour établir une liste des principaux enjeux de durabilité à évaluer. Cette liste a été élaborée à partir de trois sources principales : l'ESRS 1, qui fournit un cadre structuré de thèmes, sous-thèmes et sous-sous-thèmes ; une analyse sectorielle associée à l'expertise de l'expert sur les enjeux de durabilité à prendre en considération dans le secteur de l'immobilier commercial ; et un examen approfondi des documents internes utiles dans le cadre cet exercice.

Les IRO associés à chaque enjeu ont ensuite été identifiés en s'appuyant sur l'analyse de plusieurs sources de données. Ainsi, une analyse du modèle d'affaires et de la chaîne de valeur de Klépierre a été réalisée en vue d'identifier les impacts réels et potentiels des

activités du Groupe et de ses relations d'affaires, et de déterminer les sources de risque accru d'impacts négatifs. Un examen approfondi de la cartographie des risques du Groupe a par ailleurs été effectué afin d'évaluer les incidences financières de ces impacts, permettant une analyse nuancée des interdépendances entre les impacts et les risques ou opportunités.

La liste des enjeux et les IRO associés ont ensuite été examinés, revus et validés par le Secrétaire général du Groupe et la Direction RSE, en concertation avec des experts du Groupe, notamment issus de la Direction des ressources humaines, de la Direction de l'Ingénierie et bâtiments durables, et de la Direction de la gestion des risques. Au terme de ce processus, 19 enjeux ont été identifiés en vue de leur évaluation.

Consultation des parties prenantes

Un processus de consultation avec un groupe de 26 parties prenantes composé d'interlocuteurs de premier plan a ensuite été engagé afin de recueillir leur point de vue sur la matérialité des enjeux identifiés. Outre les membres du Directoire, 21 collaborateurs considérés comme des experts internes ont été sélectionnés pour leurs connaissances spécialisées dans les domaines pertinents, de sorte à assurer une

représentation équilibrée des différents domaines et zones géographiques d'activité de Klépierre. Cinq participants externes ont également été choisis pour représenter les parties prenantes affectées et intéressées (y compris silencieuses), afin de dresser un inventaire complet des impacts potentiels sur différents groupes, comme le montre le tableau ci-dessous.

TABLEAU 3 : LISTE DES PARTIES PRENANTES AFFECTÉES ET INTÉRESSÉES (Y COMPRIS SILENCIEUSES) CONSULTÉES DANS LE CADRE DE L'ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ

Type de parties prenantes	Groupe représenté	Titre et organisation de la partie prenante
Affectées	• Enseignes	Chef de projet RSE – Courir
	• Collaborateurs	Senior Partner – Topics Conseil
	• Visiteurs	Représentés par les équipes de gestion des centres commerciaux du Groupe
	• Société civile	Représentée par la Direction de la communication du Groupe
	• Pouvoirs publics et régulateurs	Directeur financier et ESG – EPRA
Intéressées	• Nature	Représentée par la Direction de l'Ingénierie et bâtiments durables et la Direction RSE du Groupe
	• Investisseurs	Directeur de la finance durable – Crédit Agricole CIB
	• Prestataires de services	Directeur de projets transversaux – Triomphe Sécurité
	• Acteurs du secteur	Directeur financier et ESG – EPRA

Évaluation des enjeux de durabilité

La consultation des parties prenantes internes s'est effectuée au moyen de questionnaires en ligne. Deux questionnaires ont été élaborés : l'un portant sur la matérialité d'impact et l'autre sur la matérialité financière. Chacun des questionnaires a donné lieu à 20 réponses. Ces questionnaires s'accompagnaient d'instructions détaillées afin de garantir l'exactitude et la cohérence des évaluations, et la Direction RSE était disponible tout au long du processus pour apporter son assistance. En ce qui concerne la matérialité d'impact, les parties prenantes devaient évaluer le caractère négatif et/ou positif de chaque enjeu ainsi que sa gravité, en tenant compte de son ampleur, de son étendue, de son caractère irréversible, ainsi que de sa probabilité d'occurrence. Pour ce qui est de la matérialité financière, les parties prenantes devaient déterminer si chacun des enjeux présentait un risque et/ou une opportunité pour le Groupe, puis évaluer son ampleur, ses effets financiers potentiels et sa probabilité d'occurrence. Enfin, les parties prenantes ont été invitées à évaluer chaque enjeu selon une perspective à moyen terme (3 à 5 ans) via une série de questions.

Les questionnaires comportaient également d'autres questions visant à recueillir des perspectives qualitatives à long terme ; les parties prenantes étaient ainsi invitées à dresser une liste des principaux enjeux et impacts au-delà de 2030, ainsi que des principaux défis liés à la transition. Ces questions supplémentaires ont permis d'obtenir des évaluations importantes sur le long terme pour compléter les résultats portant sur le moyen terme, et ainsi donner plus de poids aux résultats concernant les enjeux considérés comme les plus importants pour Klépierre.

Par ailleurs, cinq entretiens d'une heure portant sur la matérialité d'impact ont été menés avec des parties prenantes externes, afin de les accompagner dans le remplissage du questionnaire en ligne. Les parties prenantes concernées ont été invitées à procéder à une analyse critique de chaque enjeu et à justifier leur évaluation, ainsi qu'à faire part d'autres observations additionnelles. Cette démarche a permis à Klépierre de comprendre la façon dont les parties prenantes évaluent les enjeux. Le Groupe a ainsi pu en tenir compte dans l'analyse qualitative de la matrice finale et enrichir le processus global d'évaluation avec des points de vue détaillés. La Direction RSE et le Comité RSE du Groupe ont ensuite examiné les réponses aux questionnaires en ligne pour vérifier leur pertinence et leur exactitude quant aux activités de Klépierre.

Évaluation de la matérialité des IRO

Parallèlement aux consultations des parties prenantes visant à évaluer les enjeux, la Direction RSE de Klépierre a procédé, sur la base des facteurs présentés ci-après, à des évaluations détaillées des IRO associés afin de déterminer leur matérialité. Les évaluations de chacun des IRO ont été combinées avec les résultats de la consultation des parties prenantes afin de prendre en compte de manière cohérente l'ensemble des IRO associés aux enjeux matériels. Ce processus a permis d'identifier et de supprimer le cas échéant les IRO non matériels.

TABLEAU 4 : ÉVALUATION DE LA MATÉRIALITÉ D'IMPACT

Matérialité d'impact		
Gravité	Ampleur (Indique à quel point l'impact est négatif, ou au contraire bénéfique, pour les individus ou l'environnement)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peu ou pas d'impact (négatif ou positif) 2. Impact modéré (négatif ou positif) 3. Impact élevé (négatif ou positif) 4. Impact majeur (négatif ou positif)
	Étendue (Indique à quel point l'impact négatif ou positif est répandu)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Faible (impact sur un nombre très restreint de parties prenantes et/ou entraînant peu de dommages et/ou affectant un périmètre très limité) 2. Limitée (impact sur un nombre limité de parties prenantes et/ou entraînant des dommages maîtrisés et/ou affectant un périmètre limité) 3. Importante (impact sur la plupart des parties prenantes et/ou entraînant des dommages importants et/ou affectant un large périmètre) 4. Maximale (impact sur presque toutes les parties prenantes et/ou entraînant des dommages très importants et/ou affectant un périmètre très large)
	Caractère irrémédiable (Indique s'il est possible, et dans quelle mesure, de remédier à l'impact négatif, par exemple en ramenant l'environnement ou les personnes affectées à leur situation antérieure)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Impact facilement réversible 2. Impact réversible dans les 6 à 24 mois 3. Impact irréversible
Probabilité (pour les impacts potentiels)		<ol style="list-style-type: none"> 1. Faible (0 % à 25 %) : impact présentant une faible probabilité d'occurrence 2. Modérée (25 % à 50 %) : impact possible 3. Élevée (50 % à 75 %) : impact probable 4. Certaine (75 % à 100 %) : impact présentant une très forte probabilité d'occurrence
Évolution à long terme		<ol style="list-style-type: none"> 1. Diminution significative 2. Relativement stable 3. Augmentation significative
Horizon temporel		<ol style="list-style-type: none"> 1. Court terme : au cours de l'année de reporting 2. Moyen terme : 2 à 5 ans 3. Long terme : plus de 5 ans

TABLEAU 5 : ÉVALUATION DE LA MATÉRIALITÉ FINANCIÈRE

Matérialité financière (risques et opportunités)		
Ampleur		<ol style="list-style-type: none"> 1. Faible 2. Modérée 3. Importante 4. Majeure
Probabilité		<ol style="list-style-type: none"> 1. Faible (0 % à 25 %) : risque/opportunité présentant une faible probabilité d'occurrence 2. Modérée (25 % à 50 %) : risque/opportunité possible 3. Élevée (50 % à 75 %) : risque/opportunité probable 4. Certaine (75 % à 100 %) : risque/opportunité présentant une très forte probabilité d'occurrence
Évolution à long terme (prospective)		<ol style="list-style-type: none"> 1. Diminution significative 2. Relativement stable 3. Augmentation significative
Horizon temporel		<ol style="list-style-type: none"> 1. Court terme : au cours de l'année de reporting 2. Moyen terme : 2 à 5 ans 3. Long terme : plus de 5 ans

Consolidation des évaluations

Une fois les évaluations des parties prenantes recueillies et consolidées, chaque enjeu s'est vu attribuer une note moyenne pour chacune des deux dimensions (matérialité d'impact et matérialité financière). Les évaluations de chacun des participants ont été pondérées de manière égale afin d'assurer une représentation équitable. En outre, seuls les enjeux évalués ont été inclus dans l'analyse, c'est-à-dire que la non-évaluation d'un enjeu par un participant n'avait aucun effet sur son score définitif consolidé. Les taux de participation des questionnaires étaient élevés, 80 % des participants ont répondu à celui portant sur la

matérialité d'impact, et 89 % à celui relatif à la matérialité financière. Les scores définitifs de matérialité d'impact et de matérialité financière correspondant à chaque enjeu ont été déterminés en additionnant les scores d'importance (score de gravité dans le cas de la matérialité d'impact, et score d'ampleur pour la matérialité financière) et les scores de probabilité, puis en multipliant ces sommes et en les divisant par le nombre de réponses. Ce processus a permis d'obtenir pour chaque enjeu un score brut compris entre 1 à 16. Ces scores ont ensuite été normalisés sur une échelle de 1 à 4 via une division par 4, en vue d'en faciliter la comparaison et l'interprétation.

Chaque enjeu s'est également vu attribuer un score à long terme afin d'intégrer à l'analyse une perspective sur cet horizon temporel. Pour ce faire, les huit enjeux à l'horizon post-2030 les plus importants du point de vue de la matérialité d'impact et de la matérialité financière ont été identifiés à partir des résultats des questions supplémentaires. Ces derniers ont été pondérés plus fortement afin d'ajuster leur score définitif et de faire ressortir leur importance à long terme dans l'analyse globale, il s'agissait de : l'atténuation du changement climatique, la consommation et la production d'énergie, l'adaptation au changement climatique, la contribution à l'économie locale et l'engagement auprès des communautés locales, les conditions de travail et bien-être chez Klépierre, la sûreté et la sécurité dans les centres commerciaux, le développement et la promotion de services et de produits responsables, et la gouvernance et l'éthique des affaires.

Les scores de matérialité définitifs de chaque enjeu ont ensuite été consolidés. La Direction RSE et le Secrétaire général du Groupe se sont ensuite concertés pour déterminer un seuil de matérialité, alors fixé à 1,7 sur 4. Ce seuil a été décidé en fonction de la distribution des scores, compris entre 0,8 à 2,5, et afin de retenir un nombre suffisant d'enjeux matériels. À l'issue du processus de consultation des parties prenantes, 12 enjeux matériels et leurs IRO associés ont été retenus, sur les 19 possibles.

Enfin, une dernière étape d'affinage a eu lieu. Elle visait, d'une part, à harmoniser les évaluations des parties prenantes avec celles des équipes de Klépierre afin de garantir une représentation équilibrée, et, d'autre part, à bien refléter les enjeux sectoriels et les observations des pairs. Pour ce faire, une approche similaire a été appliquée aux évaluations internes des IRO, dont le seuil de matérialité a été fixé à 2 (également en fonction de la distribution des scores). Le processus de consultation interne a ainsi abouti à la sélection de 14 enjeux matériels et leurs IRO associés, sur les 37 possibles.

Chaque enjeu de durabilité comporte donc quatre scores de matérialité :

- deux scores de matérialité d'impact (l'un provenant de l'évaluation interne, l'autre de la consultation des parties prenantes) ;

5.1.4.2 Résultat de l'analyse de double matérialité ^(IRO-2)

Certains thèmes et sous-thèmes des ESRS ont été exclus du processus de consultation des parties prenantes en raison de leur pertinence limitée à l'égard des activités de Klépierre.

Thèmes exclus :

- **Pollution (ESRS E2) :** le Groupe mène un nombre limité de projets de développement et ses activités liées à la gestion des centres commerciaux ont un impact très faible sur la pollution des sols et des eaux. Les émissions de GES liées à la pollution de l'air sont par ailleurs traitées dans le cadre du thème « changement climatique » (ESRS E1).
- **Biodiversité (ESRS E4) :** Klépierre mène un nombre limité de projets de développement, les activités du Groupe et celles de sa chaîne de valeur amont ont donc un impact minime sur la biodiversité.

Sous-thèmes exclus :

- **Autres droits liés au travail (ESRS S1) :** Klépierre opère principalement en Europe, où le travail forcé et le travail des enfants sont interdits par des réglementations strictes. Par ailleurs, les activités du Groupe ne sont pas concernées par les enjeux liés à l'accès à un logement adéquat ou à l'eau potable. Ce sous-thème n'est donc pas pertinent au vu des activités de Klépierre.

- deux scores de matérialité financière (l'un issu de l'évaluation interne, l'autre de la consultation des parties prenantes).

La dernière étape de consolidation s'est effectuée selon trois cas de figure :

- les enjeux dépassant les deux seuils de matérialité (de 1,7 dans le cadre de la consultation des parties prenantes et de 2 dans le cadre de l'évaluation interne) ont été automatiquement considérés comme matériels ;
- les enjeux ne dépassant aucun des deux seuils de matérialité ont été considérés comme non matériels ;
- les enjeux dépassant l'un des deux seuils de matérialité ont été soumis à un arbitrage de la Direction RSE, du Secrétaire général et du Directeur.

Il a été convenu de reclasser en tant qu'enjeux matériels les trois sous-thèmes suivants (ce qui porte à 14 le nombre total d'enjeux matériels) :

- **la consommation d'eau (ESRS E3)** dans les zones exposées à un stress hydrique élevé (deux sites concernés) a été reclassée en tant qu'enjeu matériel, bien que cet enjeu demeure non matériel pour les autres sites en raison de la faible consommation d'eau des centres commerciaux par rapport à d'autres catégories d'actifs ;
- **l'inclusion (ESRS S1)** n'avait pas été initialement identifiée comme un enjeu matériel en raison des effectifs limités de Klépierre. Néanmoins, cet enjeu a été reclassé dans les enjeux matériels du fait de l'engagement à long terme du Groupe en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion ;
- **les conditions de travail des travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS S2)** ne faisaient pas partie des enjeux figurant dans la liste soumise aux parties prenantes dans le cadre du processus de consultation, le Groupe exerçant ses activités en Europe et étant de ce fait soumis à un droit du travail strict. Toutefois, compte tenu des recommandations et afin d'être aligné avec la ligne de conduite adoptée par les autres acteurs du secteur, cet enjeu a été réintégré aux enjeux matériels au titre du sous-thème « santé et sécurité ».

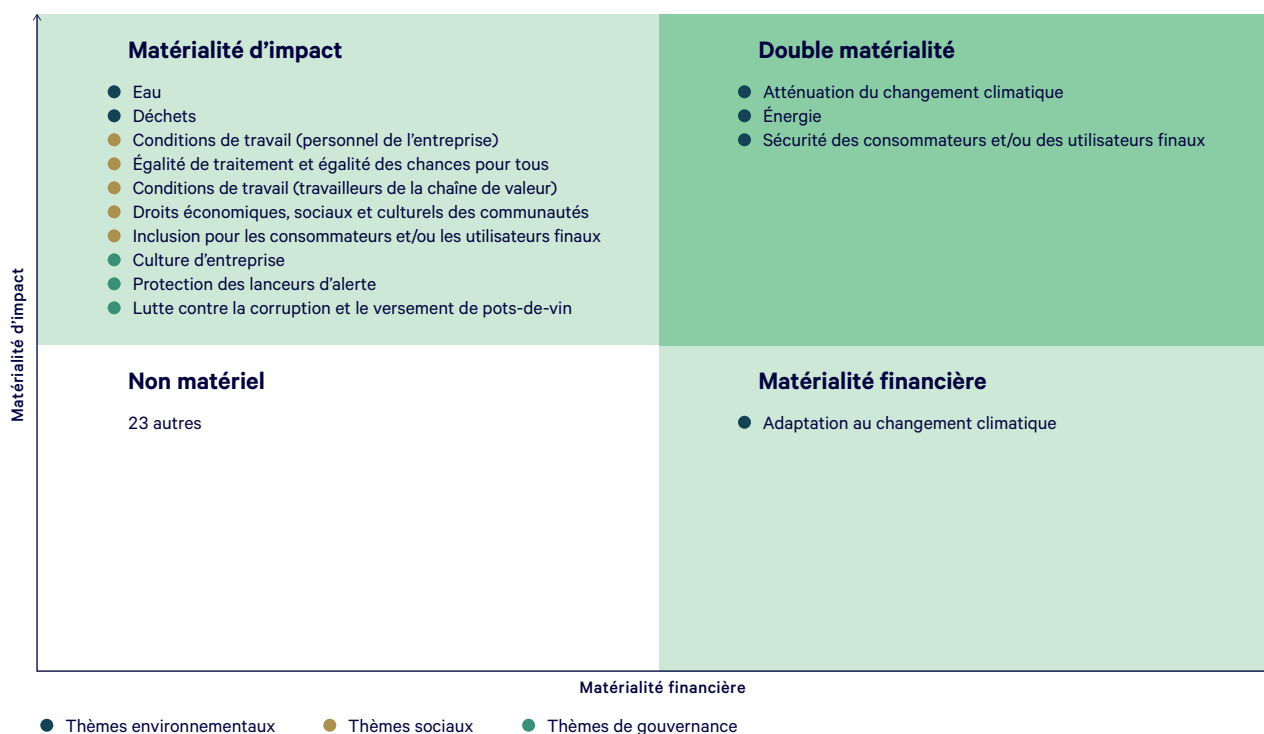
- **Droits civils et politiques des communautés (ESRS S3) :** Klépierre exerçant dans de grandes villes européennes et son cœur de métier portant sur la propriété et la gestion de centres commerciaux, ses activités n'entraînent pas de risque significatif de violation des droits des communautés locales.
- **Droits des peuples autochtones (ESRS S3) :** Klépierre n'opère pas dans des territoires où sont installées des communautés autochtones, et n'exerce pas d'activités portant atteinte à leurs droits.
- **Incidences liées aux informations sur les consommateurs et/ou les utilisateurs finaux (ESRS S4) :** compte tenu des territoires où Klépierre opère, les activités du Groupe ne sont pas concernées par les enjeux relatifs à la liberté d'expression. La question de l'accès à l'information (de qualité) est abordée via les sous-thèmes « dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux » et « développement et promotion de produits et services responsables » (ESRS S4), tandis que la question du respect de la vie privée des utilisateurs finaux, principalement liée à la protection des données personnelles, est abordée dans le cadre du thème « conduite des affaires » (ESRS G1).

- **Bien-être animal (ESRS G1)** : le Groupe n'exerçant pas d'activités impliquant des interactions avec des animaux, il n'est pas concerné par ce sous-thème.
- **Dialogue politique et activités de lobbying (ESRS G1)** : Klépierre ne mène pas d'activités politiques organisées. Le Groupe participe à des organismes professionnels (tels que la FACT, l'EPRA, etc.), mais n'exerce pas d'activités de lobbying significatives.

Sous-sous-thèmes exclus :

- **Rejets des eaux (ESRS E3)** : les activités de gestion des centres commerciaux n'entraînent pas de rejets d'eaux, à l'exception des eaux usées des sanitaires, qui découlent d'un usage normal et ne présentent pas de risque majeur.
- **Protection des enfants (ESRS S4)** : les activités de Klépierre en Europe ne sont pas concernées par ce sous-sous-thème.

Les résultats de l'analyse de double matérialité ont été consolidés dans une matrice permettant une lecture facilitée des enjeux, regroupés par type de matérialité :



5.1.4.3 Matérialité des informations à publier (IRO-2)

Les informations relatives aux IRO à publier au titre du présent état de durabilité ont été déterminées à travers un processus de décision structuré. Les thèmes non matériels ont tout d'abord été exclus des exigences de publication, leur caractère non matériel étant justifié dans la section précédente. La pertinence de chaque indicateur associé aux thèmes matériels a ensuite été évaluée. Le

Groupe a ainsi retenu les indicateurs jugés pertinents, et exclu ceux qui étaient sans rapport avec ses activités. Klépierre a également tenu compte des points de données associés aux politiques, actions et objectifs existants. Pour celles ou ceux qui n'ont pas encore été mis(e)s en place, Klépierre indiquera leur absence et, s'il y a lieu, communiquera les délais de mise en œuvre prévus.

5.1.4.4 Lien avec le processus global de gestion des risques (IRO-1)

L'approche de Klépierre pour déterminer les risques en matière de durabilité est complémentaire à celle employée pour les autres types de risques, et s'en distingue notamment par sa méthodologie et sa granularité. Si l'exercice de cartographie globale des risques du Groupe porte sur les risques importants à l'échelle macro, le processus de l'analyse de double matérialité décrit dans le présent chapitre permet une analyse plus détaillée et spécifique des enjeux de durabilité. Ces deux processus reposent sur une collaboration étroite entre la Direction de la gestion des risques et la Direction

RSE du Groupe. Ainsi, la Directrice de la gestion des risques du Groupe contribue à l'évaluation des IRO pour assurer leur cohérence avec la cartographie globale des risques, tandis que la Directrice RSE participe à la cartographie globale des risques afin qu'elle soit alignée sur l'évaluation des risques en matière de durabilité. Ces derniers sont intégrés à la cartographie globale des risques du Groupe, qui en comprenant quatre (Climat, talents, sûreté et sécurité, et éthique).

D'un point de vue méthodologique, la principale différence entre les deux processus réside dans le fait que, dans un cas, on évalue les risques nets (risques globaux), tandis que dans l'autre, on évalue les risques bruts (risques en matière de durabilité). Klépierre s'appuie ainsi sur une démarche de co-construction consistant à partager les méthodologies entre les deux directions, tout en utilisant des processus distincts adaptés à chaque type de risque. Les propriétaires de risques ont confirmé la cohérence des informations présentées dans les deux chapitres consacrés aux risques du présent Document d'enregistrement universel. Le chapitre 3 comporte une présentation synthétique des risques, tandis que le chapitre 5 les présente de façon plus détaillée.

5.1.4.5 IRO matériels de Klépierre ^(SBM-3)

Cette section du présent état de durabilité détaille les IRO matériels identifiés par le biais de l'analyse de double matérialité conduite par Klépierre, dont le processus est décrit dans les sections précédentes. Les 14 sous-thèmes matériels identifiés relèvent de 8 (sur 10) normes thématiques ESRS.

Les impacts matériels positifs ou négatifs sont catégorisés en fonction de ces huit normes thématiques ESRS et de leurs sous-thèmes, ainsi que des risques et opportunités financiers associés, des parties prenantes affectées et de leur correspondance avec la cartographie des risques du Groupe (voir la section 3.5.2). Pour en savoir plus sur la manière dont le Groupe traite ou prévoit de traiter les IRO matériels, reportez-vous aux normes thématiques concernées, qui détaillent les politiques, actions et objectifs de Klépierre.

Dans le cadre de sa stratégie d'entreprise, de l'analyse de double matérialité et de l'évaluation annuelle des risques à l'échelle du Groupe, Klépierre évalue en permanence la résilience de sa stratégie et de son modèle d'affaires afin de pouvoir faire face aux IRO matériels auxquels elle est exposée. Elle organise à cette fin des discussions collaboratives inter-directions ainsi que des revues de performance, en concertation avec des parties prenantes internes et externes concernées. Le Groupe a établi que sa stratégie et son modèle d'affaires étaient à l'épreuve des IRO identifiés à l'issue de l'analyse de double matérialité. Par conséquent, les actions entreprises par Klépierre pour traiter ces IRO n'entraînent pas de modification de la stratégie et du modèle d'affaires du Groupe, et aucune modification n'est prévue à l'avenir. Si le Groupe ne remet pas en question l'utilité de cette analyse, celle-ci n'a fait que confirmer les IRO matériels qui faisaient déjà l'objet d'un suivi. Pour en savoir plus sur la manière dont le Groupe évalue la résilience de sa stratégie et de son modèle d'affaires, reportez-vous au chapitre 1, à la section 5.1.2.2, ainsi qu'à l'analyse des risques climatiques auxquels est exposé le portefeuille de Klépierre, figurant à la section 5.2.2.1.

Effets financiers matériels

Les experts externes en évaluation auxquels fait appel Klépierre tiennent compte des risques, opportunités et performances ESG dans leurs évaluations des actifs, même si leur proportion et impact exacts restent confidentiels, ce qui en fait des facteurs d'influence sur la situation financière du portefeuille. Ainsi, la valeur comptable des actifs de Klépierre reflète une appréciation plus complète, qui prend en compte des aspects liés à la durabilité.

Le Groupe a constaté que ses initiatives en matière de développement durable génèrent des retombées positives concrètes. Par exemple, sa feuille de route en matière d'efficacité énergétique a permis de réaliser des économies d'énergie de 37 millions d'euros au total.

Si des seuils financiers sont définis pour la cartographie globale des risques, ceux-ci ne sont pas appliqués uniformément aux enjeux de durabilité en raison de la diversité des risques en matière de durabilité. La Direction de la gestion des risques et la Direction RSE sont toutes deux placées sous la supervision du Secrétaire général du Groupe, ce qui garantit cependant la cohérence globale. Des réunions de coordination rassemblant toutes les directions sont par ailleurs organisées deux fois par mois. Cette approche coordonnée permet à Klépierre d'assurer l'évaluation et la gestion à la fois des risques traditionnels et des risques en matière de durabilité dans le cadre de sa stratégie d'entreprise, tout en tenant compte des particularités de chaque type de risque.

Ces économies découlent d'une diminution de 49 % de l'intensité énergétique moyenne du portefeuille sur ces 11 dernières années, ce qui a eu un impact positif sur les charges d'exploitation et les flux de trésorerie. Les dépenses d'investissement liées aux risques et opportunités matériels en matière de durabilité sont systématiquement intégrées dans le budget annuel global des dépenses d'investissement du Groupe. Elles font donc partie intégrante de la planification financière et des processus d'allocation des ressources.

Comme en 2023, il ne devrait pas y avoir d'ajustement significatif de la valeur comptable des actifs et passifs au cours de la prochaine période de reporting annuelle. Cette stabilité indique que les méthodes d'évaluation des actifs et des risques actuellement employées par le Groupe rendent compte de manière adéquate des risques et opportunités matériels identifiés en lien avec des facteurs de durabilité.

Thèmes environnementaux matériels

Atténuation et adaptation au changement climatique ^(E1)

En tant que propriétaire et exploitant d'actifs commerciaux, le Groupe s'appuie, pour préserver sa valeur à long terme, sur une stratégie prévoyant des efforts d'adaptation au changement climatique et d'atténuation de ce dernier. Dans un contexte où la recherche en matière de changement climatique a progressé, le secteur immobilier en comprend mieux les effets négatifs sur la croissance, la productivité, les ressources et les communautés pour lesquels il agit, effets dont la fréquence et la gravité sont appelées à croître. Les impacts réels et potentiels identifiés dans le cadre de ce thème découlent principalement des activités directes de Klépierre liées à la réduction des émissions associées à l'exploitation des centres et aux projets de développement, ainsi qu'au renforcement de la résilience des centres face à des impacts sociaux et environnementaux. Le Groupe génère également des impacts par l'intermédiaire de ses relations d'affaires. Il s'agit, d'une part, des émissions liées aux choix de mobilité des visiteurs et des travailleurs qui se rendent dans les centres, et d'autre part, des émissions liées aux matériaux de construction achetés par le Groupe via sa chaîne d'approvisionnement. Il convient donc de gérer ces impacts afin d'éviter les risques opérationnels, économiques et de réputation associés, qui sont susceptibles d'entraîner une hausse des dépenses d'investissement et des charges d'exploitation, de nuire à l'attractivité des centres pour les enseignants et les investisseurs, et de porter atteinte à la réputation du Groupe. Pour y parvenir, le Groupe s'appuie sur une stratégie bas-carbone qui allie des efforts d'atténuation et d'adaptation visant à atteindre le net-zéro⁽¹⁾ pour les émissions directes et à réduire considérablement les émissions indirectes, tout en renforçant la résilience des actifs face aux risques climatiques.

(1) Pour plus de précisions sur l'engagement net-zéro de Klépierre, voir les sections 5.1.1.1 et 5.1.3.3.

Consommation et production d'énergie ^(E1)

Le bon fonctionnement des centres de Klépierre repose notamment sur la consommation et la production d'énergie, qui sont donc un aspect important de sa stratégie. Les impacts réels du Groupe relevant de ce thème découlent de ses activités directes sur les parties communes et desservies (consommation d'énergie pour l'éclairage, le chauffage, la climatisation, le renouvellement de l'air, etc.), ainsi que de ses relations d'affaires avec ses locataires, dont les boutiques consomment de l'énergie. La consommation et la production d'énergie sont source d'impacts négatifs pour l'environnement (émissions de GES, épuisement des ressources, pollution de l'air, etc.), lesquels peuvent entraîner des répercussions importantes sur la population et notamment faire peser des risques sur la santé publique. Cependant, en assurant une gestion efficace de l'énergie et en s'attachant à produire et à utiliser des énergies renouvelables, le Groupe peut réduire ses coûts d'exploitation, renforcer sa capacité à faire face à la volatilité des prix de l'énergie et aux incertitudes liées à son approvisionnement ainsi qu'aux réglementations, et attirer davantage de locataires et visiteurs sensibilisés à l'environnement. Dans le cadre de sa stratégie Act4Good®, le Groupe s'est fixé des objectifs ambitieux pour améliorer l'efficacité énergétique de son portefeuille, favoriser la réduction de la consommation d'énergie des locataires et installer dans ses centres des unités de production d'énergie renouvelable à des fins d'autoproduction.

Utilisation de ressources hydriques et marines ^(E3)

Si les actifs du Groupe consomment relativement peu d'eau, Klépierre a choisi de retenir ce thème, car deux de ses centres sont situés dans des zones exposées à un stress hydrique élevé. Les impacts réels et potentiels relevant de ce thème découlent de la consommation d'eau liée à l'exploitation des centres, au fonctionnement des bureaux du Groupe et aux travaux de rénovation. Outre ces activités directes, les impacts que génère Klépierre sont également imputables aux activités liées à ses relations d'affaires, qui ont notamment trait à l'utilisation des centres par les visiteurs, les locataires et les travailleurs, ainsi qu'à l'extraction et la production de matériaux de construction que le Groupe se procure par le biais de sa chaîne d'approvisionnement.

Gestion des déchets ^(E5)

Klépierre est concernée par le thème de la gestion des déchets à travers ses principales activités, de gestion opérationnelle et commercialisation. Ainsi, les impacts réels du Groupe relevant de ce thème découlent de ses activités liées à la gestion des centres, aux travaux de rénovation et aux projets de développement, ainsi que de ses relations d'affaires avec les locataires. Les déchets représentant la deuxième plus importante source d'impact environnemental du Groupe, il convient d'en assurer une gestion adéquate afin de limiter les risques de pollution, d'émissions et sanitaires. Ainsi, des défauts de tri ou de valorisation des déchets constituent un risque opérationnel pour le Groupe, pouvant entraîner une augmentation des coûts d'exploitation, ainsi que des sanctions réglementaires et juridiques en cas de non-respect des exigences légales. Outre les objectifs de valorisation des déchets fixés dans le cadre d'Act4Good®, Klépierre travaille avec les enseignes pour les sensibiliser à des pratiques de gestion durable des déchets et promouvoir l'adoption de pratiques d'économie circulaire.

ESRS	Sous-thèmes	Impact matériels	Risques matériels	Opportunités matérielles	Parties prenantes concernées	Correspondance avec la cartographie des risques du Groupe (section 3.5.2)
E1	Adaptation au changement climatique	Capacité de résilience des centres commerciaux et impacts sociaux sur le personnel, les visiteurs et les communautés avoisinantes	Augmentation des dépenses d'investissement et des charges d'exploitation	Préservation de la valeur des actifs à long terme et dépenses d'investissement évitées dans des actifs non adaptables	Visiteurs Locataires Prestataires de services Autorités locales Coproprétaires Actionnaires Investisseurs	Atténuation du changement climatique Marché des investissements et valeur des actifs Respect des normes et des réglementations
		Impacts environnementaux liés à un manque d'adaptation au changement climatique	Interruption ou perte d'activité en cas de phénomènes météorologiques extrêmes	Attractivité des centres commerciaux s'ils offrent sécurité et confort en cas de phénomènes météorologiques extrêmes		
	Atténuation du changement climatique	Émissions dues aux déplacements des visiteurs et du personnel du centre	Perte d'attractivité des actifs pour les enseignes et les investisseurs et diminution de leur valeur	Augmentation de la valeur des actifs grâce à une solide stratégie de décarbonation, en phase avec les attentes des parties prenantes		
		Émissions découlant de l'exploitation des centres commerciaux	Dégradation de l'image en cas de non-respect de l'Accord de Paris ou d'engagement insuffisant en faveur de l'atténuation du changement climatique	Amélioration de l'image grâce à un positionnement de pionnier de la décarbonation au sein du secteur		
		Émissions dues aux projets de développement et à la production de matériaux de construction et de rénovation	Augmentation des coûts en lien avec les systèmes de quotas /d'échange/ taxes sur le carbone/l'énergie	Obtention facilitée d'autorisations de la part des autorités locales et/ou des permis de construire grâce à la bonne intégration des considérations relatives à l'atténuation du changement climatique dans les projets de développement		

ESRS	Sous-thèmes	Impact matériels	Risques matériels	Opportunités matérielles	Parties prenantes concernées	Correspondance avec la cartographie des risques du Groupe (section 3.5.2)
E1	Énergie	Consommation d'énergie des centres commerciaux dans les parties communes et dans les parties privatives desservies (= consommation d'énergie directe de Klépierre)	Augmentation des dépenses d'investissement et des dépenses opérationnelles en raison de la dépendance au marché de l'énergie et à la fluctuation des prix	Augmentation de l'indépendance énergétique et diminution des coûts grâce à la réduction des consommations d'énergie	Visiteurs Locataires	Atténuation du changement climatique
		Consommation d'énergie des enseignes dans leurs magasins (= parties privatives)	Coûts de mise en conformité avec les exigences légales et pénalités en cas de non-conformité	Augmentation de l'attractivité des actifs en raison de l'essor de la demande de bâtiments verts et éco-performants par les enseignes et les investisseurs	Prestataires de services Autorités locales Copropriétaires	Marché des investissements et valeur des actifs
		Production et autoconsommation d'énergie renouvelable	Dégradation de l'image causée par des centres commerciaux trop énergivores	Nouvelle source de revenus si la production d'énergies renouvelables est suffisante pour donner lieu à de la vente d'électricité	Actionnaires Investisseurs	Respect des normes et des réglementations
E3	Eau	Impacts sur les ressources en eau dus à la consommation d'eau dans les centres commerciaux et les bureaux de Klépierre	Augmentation des coûts et difficultés d'exploitation en raison d'un manque d'eau et/ou d'une détérioration de la qualité de l'eau	Continuité des activités grâce à un renforcement de la sécurité de l'approvisionnement en eau dans le cas où des innovations techniques économes sont utilisées (récupérateurs d'eau de pluie, solutions de nettoyage au moyen d'eau recyclée, entre autres).	Visiteurs Locataires Prestataires de services Autorités locales	-
E5	Déchets	Production et gestion des déchets dans les centres commerciaux	Augmentation des coûts associés aux déchets non triés et non valorisés	Coûts maîtrisés grâce à l'amélioration des mesures de tri et de valorisation des déchets	Visiteurs Locataires Prestataires de services Autorités locales	-

Thèmes sociaux matériels

Conditions de travail et bien-être chez Klépierre ^(S1)

Dans le cadre de sa stratégie, Klépierre s'attache à offrir à ses collaborateurs un environnement de travail positif dans l'optique d'attirer des talents, de les fidéliser et de les développer, d'asseoir sa réputation d'employeur de premier choix, et d'améliorer la productivité en favorisant la santé et la satisfaction des collaborateurs. Les impacts identifiés découlent des activités directes de Klépierre liées à sa proposition de valeur aux collaborateurs. Mettant l'accent sur le perfectionnement des collaborateurs, le pilier « Développer les talents » d'Act4Good® vise à créer un environnement de travail adéquat favorisant la santé et le bien-être, deux conditions essentielles à la réalisation du plein potentiel des collaborateurs du Groupe.

Diversité, équité et inclusion (DEI) ^(S1)

Malgré son faible nombre de collaborateurs, Klépierre, dont les centres s'inscrivent dans le secteur du commerce de détail qui accueille des millions de visiteurs chaque année, considère ce thème comme matériel étant donné son engagement à long terme en faveur de la DEI. À ce titre, la stratégie du Groupe, qui vise notamment à promouvoir une culture de la mixité hommes-femmes et de l'inclusion, est concernée par ce thème et les impacts associés. Une forte culture en matière de DEI présente des avantages non seulement pour Klépierre, en favorisant l'innovation par la multiplicité des profils et en contribuant au recrutement et à la fidélisation de talents, mais également pour les collaborateurs, qui se sentent à leur place, valorisés et respectés, en plus de bénéficier des meilleures possibilités de promotion, notamment pour atteindre des postes à responsabilité. Les impacts identifiés relevant de ce thème découlent des activités directes du Groupe liées à l'expérience des collaborateurs tout au long de leur parcours au sein de Klépierre

et à ses programmes et initiatives ciblés en matière de DEI. La stratégie Act4Good® du Groupe a introduit de nouveaux objectifs en matière de DEI, lesquels s'articulent autour de trois grands piliers : 1) poursuivre les efforts en matière de mixité hommes-femmes et de diversité générationnelle, 2) prendre des engagements en faveur de la santé et des personnes en situation de handicap, et 3) favoriser une culture de l'inclusion.

Formation et développement des compétences des collaborateurs de Klépierre ^(S1)

La formation et le développement professionnel représentent un enjeu stratégique pour Klépierre, qui veille à renforcer les connaissances et les compétences de ses collaborateurs afin de leur permettre d'apporter une contribution positive et de progresser dans leur carrière. Les impacts réels identifiés sont associés à la stratégie du Groupe, qui vise à donner aux collaborateurs la possibilité de progresser en permanence et accorde une place centrale à l'évolution de carrière. Les impacts relevant de ce thème sont issus des activités directes de Klépierre liées aux programmes de développement des compétences et de formation. Ces programmes et les activités associées visent à remédier aux risques liés à une inadéquation entre les compétences des collaborateurs et les besoins de l'entreprise, ainsi qu'aux difficultés de recrutement et de fidélisation des talents dues à une mauvaise gestion des carrières, qui peuvent nuire aux performances opérationnelles du Groupe. Ainsi, le pilier « Développer les talents » de la stratégie Act4Good® met l'accent sur le développement des compétences, et prévoit notamment des formations RSE annuelles à l'intention des collaborateurs.

Conditions de travail dans les centres commerciaux ^(S2)

Le Groupe exerce ses activités en Europe, où s'applique un droit du travail strict couvrant la plupart des sous-thèmes de la norme. Par conséquent, en ce qui concerne les conditions de travail, Klépierre considère uniquement le sous-sous-thème « santé et sécurité » comme étant matériel. Ce sous-sous-thème et les impacts associés concernent les collaborateurs des prestataires de services, des sous-traitants et des enseignes travaillant dans les centres commerciaux. Il s'agit en effet de leur fournir un environnement de travail adéquat, sûr et sain afin de contribuer au bon fonctionnement des centres, de renforcer la confiance et le confort des utilisateurs des bâtiments, de permettre aux enseignes d'exercer leurs activités dans de bonnes conditions, et de protéger les travailleurs en luttant contre le stress. Un tel environnement contribue également à réduire les risques liés aux accidents, à la dégradation des conditions de travail et au non-respect des règles de sécurité, qui peuvent porter atteinte à l'image du Groupe, lui faire perdre des clients ou des partenaires commerciaux, et l'exposer à des sanctions. Les impacts associés à ce thème découlent de la stratégie de Klépierre et de ses activités liées à la gestion globale de la santé et de la sécurité dans les centres commerciaux, ainsi que de ses relations d'affaires avec ses prestataires de services, enseignes et sous-traitants. Le Groupe a mis en place des politiques, des procédures de gestion et des systèmes englobant tous les aspects de santé et de sécurité, en conformité avec la réglementation locale.

Contribution à l'économie locale et engagement auprès des communautés locales ^(S3)

Les centres commerciaux du Groupe font partie intégrante du tissu local, il est donc primordial de contribuer aux communautés où ils sont implantés et d'instaurer un dialogue avec celles-ci. À travers ces activités, le Groupe renforce ses liens avec la population et consolide la réputation de ses centres, tout en promouvant de façon stratégique des entreprises et initiatives locales susceptibles d'avoir des retombées économiques positives, dans l'intérêt mutuel de toutes les parties. Les impacts réels du Groupe découlent de ses activités directes liées à ses pratiques d'achats et à ses programmes axés sur les communautés, ainsi que de ses relations d'affaires avec des parties prenantes locales, telles que des entreprises, des organismes caritatifs et la population civile. Faute d'agir dans ce domaine, le Groupe s'expose à un risque de réputation et à des surcoûts imputables aux achats locaux. C'est pourquoi l'un des quatre grands piliers de la stratégie Act4Good® du Groupe porte sur l'action au service des communautés. Il s'agit de redéfinir le modèle économique traditionnel en adoptant une philosophie Giving Back, qui s'appuie sur des solutions ciblées, pérennes et efficaces pour répondre aux besoins des communautés locales.

Sûreté et sécurité dans les centres commerciaux ^(S4)

La sûreté et la sécurité des visiteurs sont un aspect essentiel du bon fonctionnement des centres commerciaux et font partie intégrante de la stratégie du Groupe, qui vise à réduire les risques liés aux incidents et à la non-conformité aux réglementations. Des manquements dans ce domaine peuvent en effet exposer les centres de Klépierre à

une baisse de fréquentation, à des fermetures, ainsi qu'à des poursuites et des procédures judiciaires, entraînant une perte de revenus. Un environnement sûr dans les centres commerciaux contribue à l'expérience d'achat et accroît la confiance et le confort des utilisateurs. Les impacts réels relevant de ce thème découlent des activités directes de Klépierre liées à la gestion globale de la sûreté et de la sécurité des centres commerciaux, ainsi que de ses relations d'affaires, le Groupe assurant des formations pour les collaborateurs de ses enseignes et fournisseurs. Klépierre a mis en place un ensemble complet de politiques et systèmes en matière de santé et de sécurité pour garantir la conformité des centres à la réglementation locale et aux normes les plus strictes.

Accessibilité et lieux inclusifs ^(S4)

Ce thème matériel et ses impacts réels sont liés à la stratégie du Groupe, qui vise notamment à améliorer l'expérience des visiteurs, à accroître l'attractivité des centres, et à augmenter la satisfaction des clients en proposant des espaces et des services répondant à toute une variété de besoins. Les impacts relevant de ce thème découlent des activités directes de Klépierre liées à l'application et au respect de sa Politique en matière de diversité et d'inclusion (Diversity and Inclusion Policy) dans ses centres commerciaux. Des manquements à cet égard sont susceptibles de porter atteinte à l'image du Groupe et de l'exposer à des sanctions en cas de non-conformité aux exigences légales en matière d'accessibilité. Pour remédier à ces risques, la stratégie Act4Good® prévoit l'élaboration et le déploiement, dans l'ensemble du portefeuille, de normes d'inclusion internes, ainsi que la mise en œuvre de nouvelles initiatives innovantes visant à faire des centres commerciaux de Klépierre des pionniers dans ce domaine.

Développement et promotion de services et produits responsables ^(S4)

Ce thème concerne des enjeux inhérents au modèle économique du Groupe et présente un lien avec sa stratégie, dont l'un des objectifs est de promouvoir auprès des clients et visiteurs des modes de vie durables, et d'encourager leur transition vers un commerce plus durable. Une telle transition est susceptible de générer des impacts positifs non seulement pour les individus, en leur permettant par exemple d'accéder à une alimentation plus saine et en les sensibilisant aux enjeux de durabilité, mais également pour l'environnement, en contribuant à la préservation des ressources, à l'atténuation du changement climatique et à la réduction des déchets. Les impacts potentiels identifiés par Klépierre découlent de ses activités directes liées à la commercialisation d'espaces aux enseignes, au marketing et à l'organisation d'événements, ainsi que de ses relations d'affaires, le Groupe encourageant ses locataires à proposer davantage de concepts et produits durables. En proposant ce type de produits ou services, Klépierre fidélise ses clients finaux de plus en plus sensibles aux modes de vie durable et en attire de nouveaux, tout en améliorant son image. Promouvoir des modes de vie durables est l'un des quatre piliers de la stratégie Act4Good®. À ce titre, le Groupe s'est notamment engagé à sélectionner des locataires responsables et à organiser des événements de sensibilisation aux modes de vie durables.

ESRS	Sous-thèmes	Impacts matériels	Risques matériels	Opportunités matérielles	Parties prenantes concernées	Correspondance avec la cartographie des risques du Groupe (section 3.5.2)
S1	Conditions de travail	Sécurité et santé physique et mentale des collaborateurs Klépierre	Perte de motivation des collaborateurs et détérioration du climat social, perte de savoir-faire, d'expérience et de professionnalisme	Amélioration des performances grâce à la satisfaction et à l'engagement des collaborateurs, et diminution du taux de rotation et des coûts de recrutement	Collaborateurs Cadres	Gestion de projet Respect des normes et des réglementations
		Qualité de vie au travail et bien-être des collaborateurs	Dégradation de l'image de marque employeur en cas d'accident grave sur le lieu de travail	Amélioration de l'image de marque employeur, de l'attractivité et fidélisation des collaborateurs		
		Dialogue social et reconnaissance des droits des travailleurs	Difficultés à recruter ou à fidéliser les talents	Cohésion et renforcement de la culture d'entreprise		
	Égalité de traitement et égalité des chances pour tous	Égalité de genre	Hausse des coûts due au non-respect des obligations légales en matière de diversité	Gain de créativité et d'innovation, amélioration des performances, et coopération interculturelle facilitée entre les différents pays d'implantation de Klépierre		
		Inclusion et égalité de traitement des personnes de divers horizons	Dégradation de l'image de marque et perte de talents	Amélioration de l'image de marque grâce au positionnement sur les questions de diversité, et amélioration de l'attractivité		
		Développement des compétences des collaborateurs, et impact sur leur employabilité et l'évolution de leur carrière	Diminution des performances opérationnelles en cas de déséquilibre entre les compétences et les besoins de l'entreprise	Amélioration des performances		
		Intégration du développement durable dans tous les territoires et tous les champs de compétence de l'entreprise	Difficultés à recruter ou à fidéliser les talents	Accès à de nouveaux marchés, et adaptation aux tendances du marché		
	S2	Conditions de travail	Sécurité, santé et qualité de l'environnement de travail des fournisseurs, des sous-traitants et du personnel des enseignes engagés dans la gestion quotidienne des centres commerciaux	Dégradation de l'image de marque, perte de clients ou de partenaires commerciaux, sanctions potentielles		
Droits économiques, sociaux et culturels des communautés			Développement socio-économique des communautés locales	Dégradation de l'image en cas de contribution insuffisante au développement socio-économique local et risque de manifestations en cas de rejet des centres	Développement d'une offre plus locale et plus durable en réponse aux attentes croissantes des consommateurs	Autorités locales Communautés locales
	Soutien et solidarité des acteurs de la communauté locale	Coûts supplémentaires liés aux achats locaux	Exploitation facilitée grâce à une bonne intégration au sein de la communauté locale et amélioration de l'image de marque	Locataires Visiteurs		

ESRS	Sous-thèmes	Impacts matériels	Risques matériels	Opportunités matérielles	Parties prenantes concernées	Correspondance avec la cartographie des risques du Groupe (section 3.5.2)
S4	Sécurité des consommateurs et/ou des utilisateurs finaux	Sécurité et sûreté des visiteurs	Perte de revenus due à une baisse de la fréquentation, à la suite de menaces sur site ou à la fermeture de centres en cas de dommages infligés aux bâtiments, des faiblesses structurelles ou d'incendies	Amélioration de l'image de marque en cas d'ouverture de centres commerciaux servant d'abris d'urgence pour les communautés locales lors d'événements dangereux		Sûreté et sécurité
		Qualité de l'accueil dans les centres commerciaux	Poursuites judiciaires ou litiges dus au non-respect des réglementations nationales en matière de sûreté et de sécurité			
	Inclusion pour les consommateurs et/ou les utilisateurs finaux	Inclusion et capacité à offrir une expérience agréable à toutes et à tous	Dégradation de l'image de marque en cas d'incapacité à proposer des services/concepts accessibles à une grande partie de la population, et sanctions potentielles dues à l'incapacité à respecter les exigences légales en matière d'accessibilité	Amélioration de l'image de marque grâce à l'engagement en faveur de l'inclusion	Visiteurs Locataires Autorités locales Communautés locales	Attractivité des centres commerciaux Respect des normes et des réglementations
		Sensibilisation et engagement des visiteurs en faveur du développement durable et de l'impact de la consommation	Contraction de l'activité en cas d'incapacité à suivre les tendances de la consommation	Attraction de nouveaux clients ou fidélisation des clients existants s'intéressant aux modes de vie durables, amélioration de l'image de marque grâce au leadership que lui confère son statut de plateforme de commerce durable		

Thèmes de gouvernance matériels

Gouvernance et éthique des affaires ^(G1)

En tant que société cotée en bourse opérant dans plusieurs pays et évoluant dans un secteur immobilier étroitement surveillé, Klépierre accorde une importance centrale au respect de pratiques commerciales responsables et à la protection des données personnelles, deux enjeux garants de la performance du Groupe. Les impacts identifiés sont liés à la stratégie du Groupe, qui vise notamment à maintenir sa position sur le marché et sa réputation, à structurer sa culture organisationnelle et à favoriser les interactions avec les parties prenantes. Les impacts réels du Groupe sont issus de ses activités

directes liées à ses pratiques de gestion, à ses relations avec les locataires et au marketing, ainsi que de ses relations d'affaires avec les locataires et les fournisseurs. Les cas de corruption et le non-respect des règles en matière de pratiques anticoncurrentielles peuvent par exemple exposer le Groupe à des risques opérationnels et de réputation, qui sont susceptibles de nuire à son image, d'entraîner une augmentation des coûts d'exploitation et d'entacher la confiance des parties prenantes. Ainsi, Klépierre a mis en place un programme global d'éthique et de conformité afin de garantir le respect des engagements du Groupe en la matière, et ce dans l'ensemble de ses activités, de sa chaîne de valeur et de ses interactions avec ses parties prenantes.

ESRS	Sous-thèmes	Impacts matériels	Risques matériels	Opportunités matérielles	Parties prenantes concernées	Correspondance avec la cartographie des risques du Groupe (section 3.5.2)
G1	Culture d'entreprise, protection des lanceurs d'alerte, et lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin	Pratiques commerciales responsables, prévention de la corruption et de la fraude et lobbying responsable	Détérioration de l'image de marque en cas de fraude ou de corruption, ou fuite de données personnelles des clients	Attractivité grâce à un engagement élevé en matière de conformité et d'éthique (attractivité pour les clients, les fournisseurs, les nouveaux talents, les investisseurs, les partenaires commerciaux, etc.)	Partenaires commerciaux	Fraude et corruption
		Protection des données personnelles des visiteurs, des collaborateurs et des partenaires commerciaux	Perte de partenaires commerciaux en cas de corruption, de fraude, ou de non-respect des réglementations applicables en matière de concurrence	Continuité de l'activité grâce à la relation qu'entretient Klépierre avec des partenaires éthiques	Prestataires de services Locataires Autorités locales Collaborateurs	Achats Respect des normes et des réglementations
			Sanctions administratives, pénales ou financières en cas de non-respect des règles commerciales et déontologiques			

5.2 Environnement

5.2.1 Taxonomie européenne

La taxonomie européenne est un système de classification des activités économiques permettant d'identifier celles qui sont durables sur le plan environnemental. Elle joue un rôle crucial dans le plan ambitieux de l'Union européenne (UE) visant à atteindre la neutralité carbone d'ici 2050 et est conforme aux objectifs du pacte vert pour l'Europe adopté en 2019.

En juin 2020, le Parlement et les États membres européens ont entériné le règlement établissant cette taxonomie, qui définit des critères pour de nombreux secteurs économiques, dont le secteur « construction et immobilier ».

Les activités économiques entrant dans le champ d'application du règlement sur la taxonomie, dites activités « éligibles », font l'objet d'une évaluation approfondie visant à déterminer leurs impacts sur l'environnement à l'aune de critères spécifiques définis dans les actes délégués du règlement. Pour qu'une activité soit considérée comme durable sur le plan environnemental en vertu de la taxonomie, elle doit contribuer de manière substantielle à au moins l'un des six objectifs environnementaux énoncés dans le règlement, sans causer de préjudice important aux cinq autres. Ces objectifs sont les suivants :

1. Atténuation du changement climatique ;
2. Adaptation au changement climatique ;

5.2.1.1 Éligibilité

Les activités considérées comme éligibles à la taxonomie sont définies par l'UE ⁽¹⁾.

Comme indiqué dans le chapitre 1, Klépierre mène quatre activités principales :

- commercialiser des centres commerciaux ;
- transformer et rénover des centres commerciaux ;
- acquérir et céder des centres commerciaux ; et
- gérer des centres commerciaux au quotidien.

5.2.1.2 Alignement

En ce qui concerne la catégorie 7.7, sont soumises à déclaration les activités économiques « éligibles à la taxonomie » et « alignées sur la taxonomie » dans le cadre des deux objectifs environnementaux suivants : atténuation du changement climatique (*climate change mitigation*, CCM) et adaptation au changement climatique (*climate change adaptation*, CCA).

Pour déterminer la part de son activité durable d'un point de vue environnemental au sens de la taxonomie européenne (ou « alignée » sur celle-ci), Klépierre a examiné son portefeuille d'actifs au

3. Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines ;
4. Transition vers une économie circulaire ;
5. Prévention et contrôle de la pollution ; et
6. Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

En outre, l'activité doit respecter des « garanties minimales » qui englobent des normes sociales et éthiques.

Klépierre s'est conformée aux exigences de publication d'informations énoncées dans l'acte délégué relatif à l'obligation d'information (règlement délégué (UE) 2021/2178), en application de l'article 8 du règlement de l'UE sur la taxonomie (règlement (UE) 2020/852). Ainsi, la présente publication annuelle expose les activités de Klépierre qui sont éligibles à la taxonomie et alignées sur celle-ci. Y figure également le calcul des indicateurs clés de performance concernés.

Les informations communiquées par Klépierre dans la présente section concernent ses activités économiques « éligibles à la taxonomie » et « alignées sur la taxonomie », conformément aux règlements qui s'appliquent aux déclarations de 2024 ⁽¹⁾ au 31 décembre 2024.

La très grande majorité de ces activités est considérée comme éligible à la taxonomie sous la catégorie « acquisition et propriété de bâtiments » (CCM 7.7) en ce qu'elle apporte une contribution substantielle à l'atténuation du changement climatique.

En outre, une faible partie de l'activité du Groupe liée à des projets de développement spécifiques relève de la catégorie « construction de bâtiments neufs » (CCM 7.1 / CE 3.1) qui est également éligible à la taxonomie en ce qu'elle contribue substantiellement à l'atténuation du changement climatique et à l'économie circulaire.

Enfin, la seule activité de Klépierre non éligible à la taxonomie est la gestion de bâtiments appartenant à des tiers, qui représente une part très marginale de l'activité du Groupe. Pour en savoir plus, voir les sections 5.2.1.7, 5.2.1.8 et 5.2.1.9.

31 décembre 2024, au regard des critères techniques de contribution substantielle à l'atténuation du changement climatique, qui est l'objectif le plus pertinent pour l'activité du Groupe. Le Groupe s'est ensuite assuré qu'il respectait le principe consistant à « ne pas causer de préjudice important » en démontrant que ces mêmes actifs ne portaient pas de tels préjudices à d'autres objectifs environnementaux (en l'occurrence, l'adaptation au changement climatique) et que son activité était conforme aux garanties minimales en matière de normes et de droits de l'Homme et du travail ⁽²⁾.

(1) Voir le règlement délégué (UE) 2021/2139 du 4 juin 2021 (acte délégué sur le climat), le règlement délégué (UE) 2022/1214 du 9 mars 2022 (acte délégué complémentaire sur le climat), le règlement délégué (UE) 2023/2486 du 27 juin 2023 (acte délégué sur l'environnement), le règlement délégué (UE) 2023/2485 du 27 juin 2023 modifiant l'acte délégué sur le climat, et la FAQ de la Commission européenne.

(2) Voir l'annexe 1 du règlement délégué (UE) 2021/2139 de la Commission du 4 juin 2021.

5.2.1.3 Contribution substantielle à l'atténuation du changement climatique

Afin d'apprécier le caractère substantiel de leur contribution à l'atténuation du changement climatique, les actifs de Klépierre doivent respecter les critères suivants :

- avoir un certificat de performance énergétique relevant au minimum de la classe A, ou avoir démontré, par des éléments de preuve appropriés, son appartenance au top 15 % du parc immobilier national ou régional les plus performants en matière de consommation d'énergie primaire opérationnelle ⁽¹⁾ ; et
- être exploités de manière efficace grâce au suivi et à l'évaluation de sa performance énergétique lorsque sa puissance nominale utile est supérieure à 290 kW (ce qui est le cas pour tous les actifs de Klépierre).

En ce qui concerne le premier critère, Klépierre a utilisé des certificats de performance énergétique pour les centres commerciaux classés A. Pour ses autres centres, Klépierre a comparé l'intensité énergétique primaire 2024 à l'Index ESG de Deepki (en tenant compte des valeurs nationales lorsqu'elles étaient disponibles et pertinentes, ou à défaut, la valeur européenne).

Pour le second critère, Klépierre utilise Deepki, un outil qui lui permet d'assurer le suivi de la consommation énergétique de la totalité de ses actifs. De plus, l'ensemble de ses actifs est équipé d'un système de Gestion Technique des Bâtiments (GTB) qui permet de contrôler le fonctionnement quotidien des équipements.

5.2.1.4 Critères consistant à « ne pas causer de préjudice important »

Conformément à la taxonomie européenne, le Groupe doit également prouver qu'il ne cause pas de préjudice important au second objectif environnemental dans le cadre duquel s'inscrit son activité économique, à savoir : l'adaptation au changement climatique. À cet égard, il a commandé en 2022 une étude pour identifier ses principaux risques et opportunités physiques et de transition liés au climat, ainsi que leurs impacts potentiels sur ses activités. L'exposition de chaque actif et les impacts sur les activités de Klépierre ont été analysés au regard de scénarios conformes à ceux du GIEC (SSP 4.5 et 8.5) et aux lignes directrices du Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD). L'étude, qui évaluait la probabilité et l'impact de dix risques physiques sur plusieurs horizons temporels (2030 et 2050), a permis d'identifier les actifs les

plus vulnérables pour chaque risque physique lié au changement climatique. Les résultats de cette étude, résumés dans la section 5.2.2.1, prouvent que Klépierre a largement pris en compte les exigences relatives à l'adaptation au changement climatique, en concevant un plan d'adaptation global avec la mise en œuvre de déclinaisons locales dans tous ses pays d'implantation.

Depuis 2023, le Groupe exécute activement ce plan d'adaptation et s'emploie à mettre en œuvre des solutions physiques et non physiques en veillant à ce qu'elles n'aient aucun impact négatif sur les facteurs ESG, l'objectif étant de réduire les risques climatiques physiques qui pèsent sur les actifs les plus exposés. Couplées à une analyse approfondie menée par les équipes ingénierie, ces mesures aident Klépierre à évaluer l'exposition de chaque actif aux risques nets et permettent de parfaire leurs plans d'adaptation spécifiques.

5.2.1.5 Garanties minimales

Compte tenu du secteur d'activité et des pays dans lesquels Klépierre opère, ainsi que de ses principaux clients et prestataires, les risques pour le Groupe de violer les droits fondamentaux de l'Homme et du Travail définis par les Nations unies, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) sont considérés comme très faibles. Le Groupe a défini des politiques et mis en place des processus visant à garantir un niveau élevé en matière d'éthique

des affaires, notamment par le biais d'un dispositif d'alerte adéquat et des efforts importants de communication auprès des parties prenantes internes et externes (pour de plus amples informations, voir les sections 5.1.3.2 et 5.4.1). Pour compléter son processus de suivi, Klépierre a formalisé en 2023 sa cartographie des risques en matière de droits de l'Homme. Cette matrice exhaustive lui permettra de suivre plus précisément les problématiques dans ce domaine et d'élaborer des plans de prévention encore plus efficaces.

5.2.1.6 Commentaires sur la performance de 2024

	Part du chiffre d'affaires / chiffre d'affaires total			Part des dépenses d'investissement / total des dépenses d'investissement			Part des charges d'exploitation / total des charges d'exploitation	
	Alignée sur la taxonomie pour chaque objectif environnemental	Éligible à la taxonomie pour chaque objectif environnemental		Alignée sur la taxonomie pour chaque objectif environnemental	Éligible à la taxonomie pour chaque objectif environnemental		Alignée sur la taxonomie pour chaque objectif environnemental	Éligible à la taxonomie pour chaque objectif environnemental
CCM	72 %	99 %	CCM	70 %	94 %	CCM	76 %	100 %
CCA	-	-	CCA	-	-	CCA	-	-
WTR	-	-	WTR	-	-	WTR	-	-
CE	-	-	CE	0 %	6 %	CE	-	-
PPC	-	-	PPC	-	-	PPC	-	-
BIO	-	-	BIO	-	-	BIO	-	-

En 2024, les taux d'éligibilité sont restés stables par rapport à 2023 (à l'exception des 6 % de dépenses d'investissement éligibles, cette année, à l'objectif CE 3.1 en raison d'un projet de développement du centre commercial Odysseum à Montpellier (France)).

Les taux d'alignement, quant à eux, ont évolué :

- **chiffre d'affaires** : en 2024, le taux d'alignement du chiffre d'affaires du Groupe sur les exigences de la taxonomie européenne s'élève à 72 %, en hausse de 13 points par rapport à 2023 ;

(1) Klépierre a retenu ces critères applicables aux bâtiments construits avant le 31 décembre 2020, aucun de ses actifs n'ayant été construit après cette date.

Cette amélioration s'explique par une augmentation significative du nombre d'actifs répondant aux critères techniques de l'activité économique de référence pour le Groupe (CCM 7.7) : 73 actifs en 2024, contre 66 en 2023. Les critères en question se rapportant principalement à la performance énergétique, l'amélioration de l'efficacité énergétique des actifs de Klépierre, couplée à l'ajustement des valeurs de référence, a permis l'alignement de sept nouveaux actifs en 2024 ;

- **dépenses d'investissement** : en 2024, le taux d'alignement des dépenses d'investissement tel que défini par la taxonomie européenne

s'élève à 70 %, en baisse de 6 points par rapport à 2023. Cette différence s'explique par un investissement exceptionnel d'un peu plus de 12 millions d'euros pour un projet de développement du centre commercial Odysseum à Montpellier (France), qui ne répond pas aux critères d'alignement requis ;

- **Charges d'exploitation** : en 2024, le taux d'alignement des charges d'exploitation tel que défini par la taxonomie européenne s'élève à 76 %, en hausse de 17 points par rapport à 2023, une amélioration considérable des performances qui s'explique par un plus grand nombre d'actifs alignés au sein du portefeuille du Groupe.

5.2.1.7 Chiffre d'affaires éligible et aligné sur la taxonomie européenne

Le chiffre d'affaires total de Klépierre est constitué des revenus locatifs bruts, des charges locatives refacturées ainsi que des revenus de gestion, d'administration et d'autres activités.

En 2024, le chiffre d'affaires total s'est élevé à 1 507 millions d'euros, dont 99 % étaient éligibles à la taxonomie européenne ; le 1 % restant correspond aux frais de gestion perçus pour la gestion d'actifs tiers. 72 % de ce chiffre d'affaires total sont générés par des actifs alignés sur la taxonomie.

Exercice 2024			2024																	
Activités économiques	Codes	Chiffre d'affaires absolu (M€)	Part du chiffre d'affaires (%)	Critères de contribution substantielle							Critères consistant à « ne pas causer de préjudice important »							Part du chiffre d'affaires aligné sur la taxonomie (A.1.) ou éligible à la taxonomie (A.2.), année N-1 (%)	Catégorie (activité habitante)	Catégorie (activité transitoire)
				Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources hydriques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties minimales				
				OUI/NON, N/EL	OUI/NON, N/EL	OUI/NON, N/EL	OUI/NON, N/EL	OUI/NON, N/EL	OUI/NON, N/EL	OUI/NON, N/EL	(O/N)	(O/N)	(O/N)	(O/N)	(O/N)	(O/N)	(O/N)			
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																				
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	1 088	72 %	OUI	NON	NON	NON	NON	NON	N/A	O	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	O	59 %	N/A	N/A
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		1 088	72 %	72 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								59 %		
Dont activités habitantes		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A										
Dont activités transitoires		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A										
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																				
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	401	27 %	EL	N	N	N	N	N											40 %
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		401	27 %	27 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %										40 %
A. CHIFFRE D'AFFAIRES DES ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE (A.1+A.2)		1 489	99 %	99 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %										99 %
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
Chiffre d'affaires des activités non éligibles (B)		18	100 %																	100 %
TOTAL		1 507																		

5.2.1.8 Dépenses d'investissement éligibles et alignées sur la taxonomie européenne

Toutes les dépenses d'investissement réalisées par Klépierre et correspondant à la définition de la taxonomie européenne se rapportent à l'acquisition et à la propriété de ses centres commerciaux. Elles englobent les éléments suivants :

- acquisitions d'immobilisations incorporelles (voir note 4.2 des comptes consolidés) ;
- acquisitions d'immobilisations corporelles (voir note 4.3 des comptes consolidés) ;
- acquisitions d'immeubles de placement évalués à la juste valeur et dépenses d'investissement s'y rapportant (voir note 4.4.1 des comptes consolidés) ; et
- acquisitions d'immeubles de placement évalués au coût et dépenses d'investissement s'y rapportant (voir note 4.4.2 des comptes consolidés). Ces dépenses s'élèvent à 187 millions d'euros au titre de l'exercice 2024, dont 70 % ont été consacrés à des actifs alignés sur la taxonomie européenne. Les dépenses d'investissement affectées à des actifs non alignés dans le cadre d'un plan visant à les aligner n'ont pas été incluses.

Exercice 2024			2024																
Dépenses d'investissement absolues	Codes	(M€)	Part des dépenses d'investissement (%)	Critères de contribution substantielle						Critères consistant à « ne pas causer de préjudice important »						Part des dépenses d'investissement alignées sur la taxonomie (A.1.) ou éligibles à la taxonomie (A.2.), année N-1 (%)	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)	
				Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources hydriques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources hydriques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes				Garanties minimales
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	131	70 %	OUI	NON	NON	NON	NON	NON	N/A	O	N/A	N/A	N/A	N/A	O	76 %	N/A	N/A
Dépenses d'investissement liées aux activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		131	70 %	70 %	0	0	0	0	0								76 %		
Dont activités habilitantes		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A										
Dont activités transitoires		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A										
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	44	24 %	EL	N	N	N	N	N								24 %		
Construction de nouveaux bâtiments	CCM 7.1 / CE 3.1	12	6 %	EL	N	N	EL	N	N								0 %		
Dépenses d'investissement des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		56	30	30 %													24 %		
A. Dépenses d'investissement des activités éligibles à la taxonomie (A.1+A.2)		187	100 %	100 %													100 %		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Dépenses d'investissement des activités non éligibles à la taxonomie (B)		0	0																
TOTAL		187	100 %																

5.2.1.9 Charges d'exploitation éligibles et alignées sur la taxonomie européenne

Les charges d'exploitation, telles que définies par la taxonomie européenne, concernent « la rénovation des bâtiments, les contrats de location à court terme, l'entretien et la réparation, et toute autre dépense directe, liée à l'entretien courant » des actifs de Klépierre⁽¹⁾. En tant que telles, elles correspondent à la part des charges locatives comptabilisées dans les comptes consolidés qui englobe les coûts non capitalisés encourus pour l'entretien général et la rénovation des bâtiments et équipements. Bien qu'elles soient liées à l'activité éligible « acquisition et propriété de bâtiments », les charges locatives encourues pour l'exploitation des actifs de Klépierre, telles que les coûts énergétiques, les coûts de nettoyage, les coûts liés à la sécurité et la sûreté, les frais de marketing et les

taxes, ne sont pas incluses dans les charges d'exploitation telles que définies par la taxonomie européenne. Pour la même raison, les charges de personnel et frais généraux, qui sont généralement considérés comme des charges d'exploitation et contribuent à l'activité éligible d'acquisition et de propriété de bâtiments du Groupe, ne sont pas non plus incluses dans le tableau ci-après. Les charges d'exploitation au titre de 2024, au sens de la taxonomie européenne, se sont élevées à 50,8 millions d'euros. Elles correspondent en totalité à l'activité éligible à la taxonomie : « acquisition et propriété de bâtiments » de Klépierre. Au total, 76 % de ces charges d'exploitation ont été consacrés à des actifs alignés sur la taxonomie européenne.

Exercice 2024		2024																	
Activités économiques	Codes	Charges d'exploitation absolues (M€)	Part des charges d'exploitation (%)	Critères de contribution substantielle						Critères consistant à « ne pas causer de préjudice important »						Part des charges d'exploitation alignées sur la taxonomie (A.1.) ou éligibles à la Taxonomie (A.2.), année N-1 (%)	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)	
				Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources hydriques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources hydriques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes				Garanties minimales
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	38,5	76 %	OUI	NON	NON	NON	NON	NON	N/A	O	N/A	N/A	N/A	N/A	O	59 %	N/A	N/A
Charges d'exploitation des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		38,5	76 %	%	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	-	-	-	-	-	-	-	59 %	-	-
Dont activités habilitantes		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A										
Dont activités transitoires		N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A										
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
Acquisition et propriété de bâtiments	7.7	12,3	24 %	EL	N	N	N	N	N										
Charges d'exploitation des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		12,3	24 %																
Charges d'exploitation des activités éligibles à la taxonomie (A.1+A.2)		50,8	100 %																
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Charges d'exploitation des activités non éligibles à la taxonomie (B)		0	0 %																
TOTAL		50,8	100 %																

(1) Voir le point 1.1.3.1 de l'annexe I du règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission du 6 juillet 2021.

5.2.1.10 Éléments supplémentaires sur les activités liées à l'énergie nucléaire et au gaz fossile

En application du règlement délégué (UE) de la Commission du 9 mars 2022 modifiant le règlement délégué (UE) 2021/2139 en ce qui concerne les activités économiques exercées dans certains

secteurs de l'énergie et le règlement délégué (UE) 2021/2178 en ce qui concerne les informations à publier spécifiquement pour ces activités économiques, Klépierre publie les informations suivantes :

Ligne		
ACTIVITÉS LIÉES À L'ÉNERGIE NUCLÉAIRE		
1.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	NON
2.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	NON
3.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté.	NON
ACTIVITÉS LIÉES AU GAZ FOSSILE		
4.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité qui produisent de l'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
5.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
6.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON

5.2 ESRS E1 – Changement climatique

En tant que propriétaire et exploitant de centres commerciaux de premier plan, Klépierre reconnaît l'importance de prendre en compte le changement climatique dans ses activités, dans sa chaîne de valeur et dans sa stratégie.

L'engagement stratégique de Klépierre dans ce domaine consiste à gérer des risques environnementaux en mutation pour accroître la résilience de son activité, tout en saisissant les occasions de peser dans la balance et de mettre en œuvre de véritables solutions

climatiques (bâtiments écoconçus, promotion de comportements durables chez les consommateurs, etc.).

Les normes thématiques qui suivent détaillent la manière dont Klépierre intègre les considérations climatiques à ses structures de gouvernance, à ses stratégies et à ses processus décisionnels, dans ses propres activités, mais aussi plus largement dans sa chaîne de valeur.

5.2.2.1 Impacts, risques et opportunités liés au changement climatique ^(SBM-3, IRO-1)

Les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat présentés ci-dessous sont issus de l'analyse de double matérialité menée par Klépierre en 2024 (pour plus de détails sur la méthodologie et les hypothèses retenues, voir la section 5.1.4). Au sein des activités et de la chaîne de valeur du Groupe, ces impacts, risques et opportunités se concentrent dans trois grands domaines : les projets de développement, l'exploitation des centres commerciaux, et la consommation d'énergie des enseignes.

Au-delà de son analyse de double matérialité, Klépierre évalue tous les ans les risques liés au climat dans le cadre de son processus global de gestion des risques. La diversité géographique de son portefeuille est un atout pour sa stratégie de gestion des risques, car elle réduit par définition son exposition aux phénomènes météorologiques extrêmes dès lors qu'ils sont localisés. Les facteurs environnementaux jouent également un rôle majeur dans les décisions d'acquisition et de désinvestissement du Groupe dans le cadre de sa démarche globale d'atténuation des risques (voir la section 5.2.1.4).

Sous-thème ESRS	Impacts	Risques	Opportunités		
Adaptation au changement climatique	Capacité de résilience des centres commerciaux et impacts sociaux sur le personnel, les visiteurs et les communautés avoisinantes	Négatifs	Propres activités	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation des dépenses d'investissement (CapEx) et des dépenses opérationnelles (OpEx) Interruption ou perte d'activité en cas de phénomènes météorologiques extrêmes 	<ul style="list-style-type: none"> Préservation de la valeur des actifs à long terme et absence d'investissement dans des actifs non adaptables Attractivité des centres commerciaux s'ils offrent sécurité et confort en cas de phénomènes météorologiques extrêmes
	Impacts environnementaux d'un manque d'adaptation au changement climatique	Négatifs			
Atténuation du changement climatique	Émissions dues aux déplacements des visiteurs et du personnel des centres	Négatifs	En aval	<ul style="list-style-type: none"> Perte d'attractivité des actifs pour les enseignes et les investisseurs et diminution de valeur Dégradation de l'image de marque en cas de non-respect de l'Accord de Paris ou d'engagement insuffisant en faveur de l'atténuation du changement climatique Augmentation des coûts en lien avec les systèmes de plafonnement et d'échange / les taxes sur le carbone / l'énergie 	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation de la valeur des actifs grâce à une solide stratégie de décarbonation, en phase avec les attentes des parties prenantes Amélioration de l'image de marque comme chef de file de la décarbonation du secteur Obtention facilitée de l'approbation des autorités locales et/ou des permis de construire grâce à la bonne intégration des considérations relatives à l'atténuation du changement climatique dans les projets de développement
	Émissions découlant de l'exploitation des centres commerciaux	Négatifs	Propres activités		
	Émissions dues aux projets de développement et à la production de matériaux de construction et de rénovation	Négatifs	En amont		
Consommation et production d'énergie	Consommation d'énergie des centres commerciaux dans les parties communes et dans les parties privatives desservies	Négatifs	Propres activités	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation des dépenses d'investissement et des dépenses opérationnelles en raison de la dépendance au marché de l'énergie et à la fluctuation des prix de l'énergie Coûts de mise en conformité avec les exigences légales et pénalités en cas de non-conformité Dégradation de l'image de marque causée par des centres commerciaux trop énergivores 	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation de l'indépendance énergétique et diminution des coûts grâce à la réduction des consommations d'énergie Augmentation de l'attractivité des actifs en raison de l'essor de la demande de bâtiments verts et éco-performants du côté des enseignes et des investisseurs Nouvelle source de revenus si la production d'énergie renouvelable est suffisante pour donner lieu à de la vente d'électricité
	Production et autoconsommation d'énergie renouvelable	Positifs			
	Consommation d'énergie des enseignes dans leurs magasins	Négatifs	En aval		

Risques

Les risques critiques auxquels Klépierre fait face sont principalement liés à l'efficacité énergétique et à l'impact climatique de son portefeuille d'actifs et ont des conséquences immédiates sur ses activités, son financement et sa conformité. Sur le plan opérationnel, le Groupe pourrait être confronté à une hausse des coûts de l'énergie provoquée par la volatilité du marché, d'où un risque d'augmentation des dépenses opérationnelles. Sur le plan du financement, les parties prenantes sont de plus en plus attentives à la manière dont la performance, la planification et la communication du Groupe dans le domaine climatique peuvent influencer sur son accès aux capitaux. Sur le plan de la conformité, Klépierre doit tenir compte des taxes sur le carbone et sur l'énergie, ainsi que des systèmes de plafonnement et d'échange.

Il est attendu que les risques identifiés à court terme s'intensifient à l'avenir et aient un impact de plus en plus marqué sur les activités de Klépierre. En outre, de nouveaux risques liés au marché émergent, notamment en ce qui concerne les préférences des locataires pour des espaces de vente plus écologiques et moins énergivores. Cette évolution pourrait nécessiter une amélioration de la performance énergétique du patrimoine immobilier du Groupe, dans l'optique d'attirer et de fidéliser des locataires de qualité avec des contrats à long terme. Le paysage commercial de Klépierre pourrait s'en trouver remodelé à moyen terme.

Opportunités

L'analyse a montré que les principales opportunités en matière de changement climatique sont étroitement liées à la performance énergétique et climatique du portefeuille de Klépierre, et notamment à son alignement sur une trajectoire bas-carbone conforme aux normes du secteur, comme celle du Carbon Risk Real Estate Monitor (CRREM). Il est attendu que les opportunités identifiées à court terme gagnent en pertinence et en impact à l'avenir. Cette perspective est particulièrement forte s'agissant des opportunités liées à la construction écologique, et ce, pour diverses catégories d'impact (demande du marché, mise en conformité, capacité d'accès au financement).

L'une des priorités stratégiques de Klépierre est de mettre à profit ces opportunités et de veiller à la communication efficace des résultats. Cette approche est potentiellement porteuse d'effets positifs pour le Groupe, ses locataires, l'environnement et la société dans son ensemble, mais le Groupe reconnaît que, s'il souhaite maximiser ces effets potentiels, certains actifs auront besoin d'être plus étroitement accompagnés. C'est pourquoi Klépierre a élaboré un plan d'adaptation global assorti de déclinaisons locales pour sa mise en œuvre. Conçu en interne, celui-ci repose sur les conclusions de l'étude sur les risques climatiques réalisée en 2022 (voir la section Étude climatique du portefeuille). Les enseignements tirés de ce plan ont été intégrés à la stratégie et au modèle économique de Klépierre, de manière à enrichir ses pratiques de gestion des risques, et ainsi, à garantir la bonne prise en compte des impacts climatiques à court et moyen terme. Par exemple, le Groupe a mis en place des mécanismes de financement qui intègrent des objectifs de développement durable et conditionnent le versement des fonds à des objectifs de réduction des émissions de carbone de Scope 1 et 2 et à des améliorations de la gestion des déchets.

Étude climatique du portefeuille

En plus de son analyse de double matérialité récente, Klépierre avait déjà entrepris, dès 2022, et en faisant appel à un expert indépendant, d'identifier les principaux risques et opportunités physiques et de transition liés au climat auxquels son portefeuille d'actifs pourrait être exposé, et d'estimer leur probabilité et leur impact sur les activités du Groupe à court, moyen et long terme (horizons 2025, 2030 et 2050). Pour son analyse des risques physiques, le Groupe s'est appuyé sur des scénarios d'émissions élevées, notamment les profils communs d'évolution socio-économique (SSP) du GIEC, et en particulier SSP 2-4.5 (scénario « intermédiaire », avec un réchauffement de 2,7 °C d'ici 2100) et SSP 5-8.5 (scénario de « développement fondé sur les énergies fossiles », avec un réchauffement de 4,4 °C d'ici 2100). Cette approche est conforme à la recommandation du Groupe consultatif pour l'information financière en Europe (EFRAG) d'utiliser des scénarios climatiques prenant en compte des trajectoires d'émissions élevées.

S'agissant des risques physiques, Klépierre a considéré les aléas climatiques à court, moyen et long terme, en tenant compte de sa planification stratégique et de la durée de vie prévue de ses actifs. Les actifs et les activités du Groupe ont été passés en revue au regard du risque d'exposition à différents aléas (inondations, canicules, tempêtes, etc.). L'exposition et la sensibilité des actifs aux aléas recensés ont également été évaluées au moyen de données géolocalisées, en tenant compte de la probabilité, de l'ampleur et de la durée des phénomènes considérés. À l'issue de cette évaluation, les actifs ont été classés selon le degré de risque qui leur a été attribué (critique, élevé, modéré ou faible). Dans l'ensemble, il ressort de cette analyse que le portefeuille d'actifs du Groupe n'est pas particulièrement exposé à des risques physiques critiques.

Le tableau suivant précise la localisation des actifs identifiés comme présentant les risques physiques les plus élevés à l'horizon 2030. Il doit être mis à jour en 2025.

TABLEAU 6 : LOCALISATION DES ACTIFS PRÉSENTANT LES RISQUES PHYSIQUES LES PLUS ÉLEVÉS À HORIZON 2030 ⁽¹⁾

Pays	Nombre d'actifs
République tchèque	1
Danemark	2
France	4
Italie	9
Pays-Bas	1
Portugal	1
Espagne	2
Turquie	3
TOTAL	23

Dans le cadre de son étude, le Groupe a également évalué les risques et opportunités de transition au moyen de scénarios visant à limiter le réchauffement de la planète à 1,5 °C. Ces scénarios se fondent sur l'analyse des tendances climatiques, l'examen des tendances sectorielles et des projections visant à suivre l'évolution, au fil du temps, de certains facteurs liés au climat, comme la tarification du carbone, et s'appuient sur des chiffres officiels, notamment ceux de l'Agence internationale de l'énergie (AIE) et de son rapport *Energy Technology Perspectives* (ETP). En outre, Klépierre a procédé à des analyses comparatives en s'appuyant sur les réponses de ses pairs et concurrents au questionnaire « Climate Change » 2021 du CDP ainsi que sur d'autres informations publiées par leurs soins, à commencer par leurs rapports de durabilité. Ces analyses externes ont été complétées, à l'interne, par des examens

de données et des entretiens ciblés avec des fonctions clés de l'organisation. De manière similaire à l'évaluation des risques physiques, l'impact de ces risques a été évalué par croisement de leur probabilité et de leur impact potentiel et une note leur a été attribuée en conséquence (impact critique, élevé, modéré ou non pertinent).

Il ressort de cette étude que les risques de transition s'accompagnent d'importants défis et opportunités dans trois grands domaines : politique et juridique, marché et technologie, et réputation auprès des parties prenantes. Ces risques ont ensuite été évalués en fonction de leur impact potentiel sur les activités du Groupe à court, moyen et long terme, au moyen d'une approche « nette », c'est-à-dire tenant compte des facteurs d'atténuation et des stratégies d'adaptation.

(1) Horizon temporel : 2030 ; scénario : SSP2-4.5, périmètre réglementaire uniquement.

TABLEAU 7 : PRINCIPAUX RISQUES ET OPPORTUNITÉS CLIMATIQUES PHYSIQUES ET DE TRANSITION DE KLÉPIERRE

COURT TERME (ANNÉE EN COURS, C.-À-D. 2025)	
Risque d'inondation fluviale	Risque physique
Augmentation du coût de l'énergie	Risque de transition
MOYEN TERME (2030)	
Hausse des températures moyennes et extrêmes	Risque physique
Préférence des consommateurs pour les bâtiments « verts »	Risque de transition
Attentes des investisseurs en matière de performance climatique	Risque de transition
Biens et services à faible émission	Opportunité
Optimisation de l'utilisation des ressources	Opportunité
Réglementation en matière de conformité et anticipation	Opportunité
LONG TERME (2050)	
Hausse des températures moyennes et extrêmes	Risque physique

Dans l'ensemble, les actifs de Klépierre sont en phase avec les scénarios de transition bas-carbone. Les scénarios utilisés dans l'étude climatique du portefeuille (SSP2-4.5 et SSP5-8.5) sont cohérents avec ceux employés dans les états financiers du Groupe, d'où un alignement entre analyse des risques climatiques et planification financière qui permet une évaluation complète des risques et opportunités liés au climat dans l'ensemble des activités et des projections financières du Groupe.

Il ressort tout de même de l'étude que, pour certains actifs, notamment cinq en Italie, l'alignement sur les trajectoires de décarbonation du CRREM demandera d'importants efforts, car le pays présente un facteur d'émission élevé lié à l'électricité de réseau. De manière à réduire substantiellement l'empreinte carbone de ces actifs, Klépierre a donc choisi d'investir prioritairement dans la production et la consommation d'énergie renouvelable en Italie. Le Groupe étudie également des solutions d'autoproduction afin d'atténuer son exposition à la hausse des coûts de l'énergie.

Les résultats de cette étude climatique ont été compilés dans l'outil de conformité opérationnelle de Klépierre pour permettre une surveillance continue du risque climatique associé à chaque actif. Ce choix a un impact direct sur les processus de gestion des risques du Groupe et, par conséquent, sur sa planification et ses rapports financiers. Le Groupe s'emploie actuellement à évaluer les mesures d'atténuation et d'adaptation existantes afin de calculer un risque net, dans l'optique de continuer à nourrir les plans d'adaptation au changement climatique de chacun de ses actifs.

Inventaire des émissions de GES

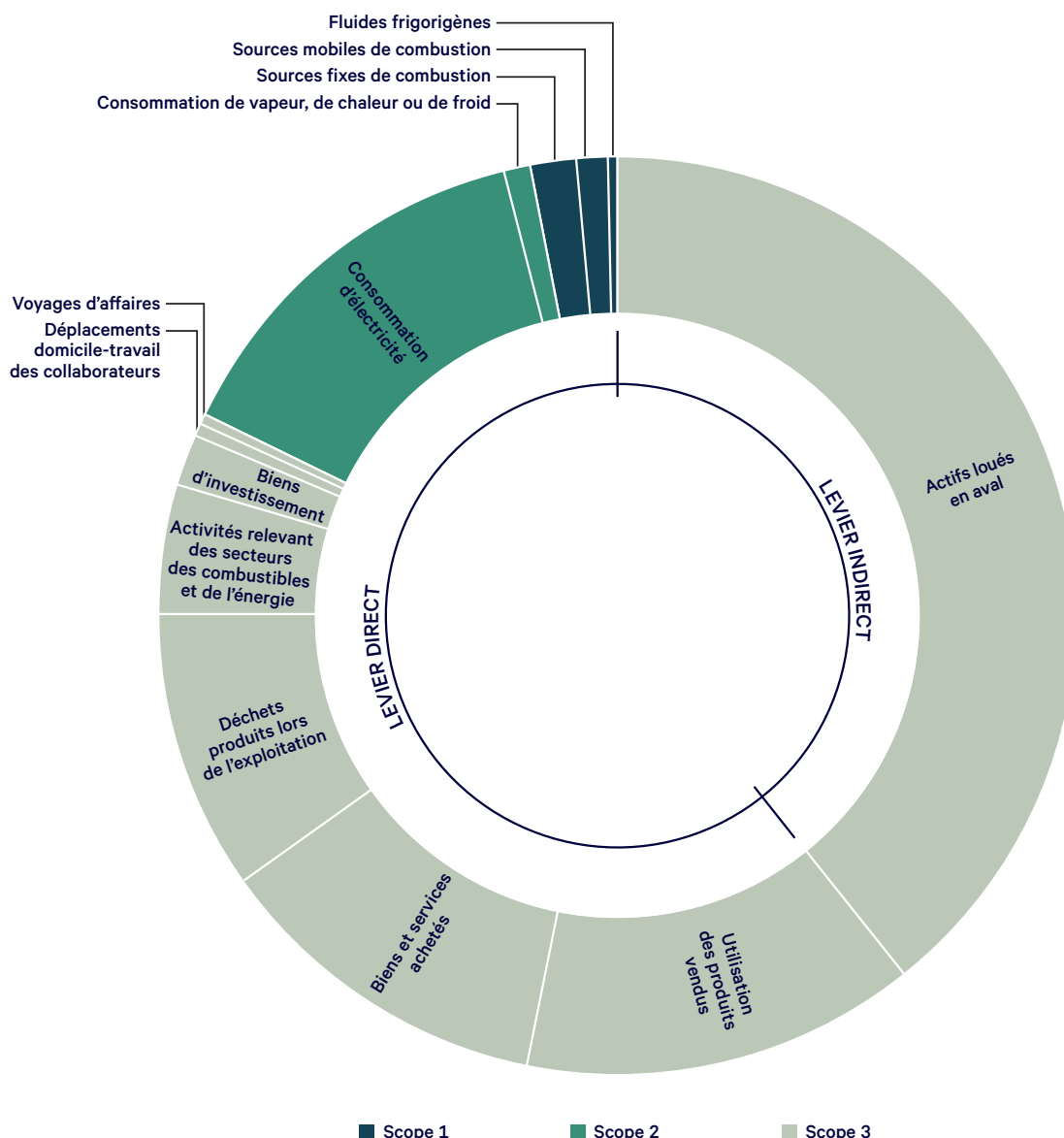
Klépierre a mené un examen approfondi afin d'identifier les sources d'émissions de gaz à effet de serre (GES) dans l'ensemble de ses activités et de sa chaîne de valeur. Le Groupe rend compte de l'intégralité de ses émissions s'inscrivant dans les Scopes 1 et 2 et déclare ses émissions pour huit des quinze catégories de Scope 3 listées dans la norme relative à la chaîne de valeur publiée par le GHG Protocol : énergie consommée dans les parties communes et par les locataires, déchets, biens d'investissement, achats de biens et services, voyages d'affaires, et déplacements domicile-travail des collaborateurs.

En 2024, les émissions totales de GES de Klépierre (*market-based*) se décomposent comme suit :

- Scope 1 : 7 075 tCO₂e ;
- Scope 2 : 3 167 tCO₂e ;
- Scope 3 : 239 494 tCO₂e.

Pour en savoir plus, voir les sections 5.2.2.2, 5.2.2.3, 5.2.2.4 et 5.2.2.5.

Le graphique ci-dessous présente la répartition des émissions de GES générées par Klépierre dans l'ensemble de ses activités, calculées selon la méthode *location-based* et conformément aux exigences du GHG Protocol.



Gouvernance des enjeux liés au climat

Les enjeux matériels liés au changement climatique sont considérés dans le pilier « Atteindre le net-zéro carbone » de la stratégie Act4Good® de Klépierre, laquelle donne un cadre aux efforts du Groupe et sert de base pour orienter les actions qui contribueront à l'atteinte des objectifs opérationnels à l'horizon 2030 (pour plus de détails sur les enjeux précis, voir les sections 5.2.2.2, 5.2.2.3 et 5.2.2.4). Le pilier « Atteindre le net-zéro carbone » vise une transformation profonde du portefeuille du Groupe à travers le développement d'actifs résilients sur le plan climatique, avec pour engagement ultime l'atteinte d'un portefeuille net-zéro carbone (Scopes 1 et 2) d'ici 2030. À cette fin, Klépierre s'appuie sur une démarche de construction bas-carbone englobante : certifications bâtiments « verts », efficacité énergétique, énergies renouvelables, économie circulaire, déchets et transports.

Cette stratégie s'inscrit dans un cadre de gouvernance bien défini, le Conseil de surveillance du Groupe ayant pour mission de l'examiner et la superviser, de même que les performances et les processus y afférents, parmi lesquels celles et ceux relatifs aux impacts, risques et opportunités liés au climat. À cet égard, les progrès effectués et les défis rencontrés font l'objet de comptes rendus réguliers.

La mise en œuvre opérationnelle (d'ici 2030 pour les Scopes 1 et 2) du pilier « Atteindre le net-zéro carbone » est indissociable de la stratégie de réduction des émissions de carbone du Groupe, et donc, de ses efforts d'atténuation du changement climatique et d'adaptation à celui-ci. Dans ce cadre, l'accent est notamment mis sur la réduction des émissions de GES, l'efficacité énergétique, l'adoption des énergies renouvelables et la gestion des risques physiques dans l'ensemble des activités et de la chaîne de valeur de Klépierre (voir les sections 5.2.2.2, 5.2.2.3 et 5.2.2.4), efforts soutenus par des politiques de formation, d'approvisionnement, d'investissement et de développement.

LA STRATÉGIE BAS-CARBONE DE KLÉPIERRE		
	ATTÉNUATION	ADAPTATION
	Réduire drastiquement nos émissions directes de gaz à effet de serre	Engager les acteurs de notre chaîne de valeur dans la réduction des émissions induites par nos activités
OBJECTIFS 2030	NET-ZÉRO CARBONE (SCOPES 1 ET 2)	100 % DES ACTIFS faisant l'objet d'un plan de résilience vis-à-vis des risques climatiques physiques et de transition
PLAN D'ACTION	Réduction de la consommation d'énergie de nos actifs 2030 Atteindre une efficacité énergétique moyenne pour l'ensemble du portefeuille de 70 kWh/m ² .	Accompagnement des locataires pour la réduction de l'empreinte carbone de leurs boutiques 2030 Mesurer les consommations réelles d'énergie privées des locataires de nos centres commerciaux et les aider à réduire de 20 % leur consommation d'énergie.
	Approvisionnement en énergie renouvelable 2030 Maintenir un approvisionnement exclusif en électricité d'origine renouvelable et augmenter la part de renouvelable pour les autres sources d'énergie consommée.	Intégrer à tous nos nouveaux projets de développement/rénovation des solutions bas-carbone et accompagner nos locataires dans la conception de boutiques bas-carbone (travaux structurels et aménagements).
	Production d'énergie renouvelable sur site 2030 Équiper nos 40 plus grands centres commerciaux d'unités de production d'énergie renouvelable et viser jusqu'à 30 % d'autoproduction sur ces sites.	Développement des infrastructures de mobilité douce, engagement des visiteurs 2030 Améliorer les infrastructures de mobilité douce ou moins carbonée (moderniser les infrastructures piétonnes ou cyclistes, intensifier le déploiement de bornes de recharge pour véhicules électriques, etc.).
	Compensation des émissions résiduelles 2030 Le recours à la compensation carbone ne sera utilisé qu'en dernier ressort pour les émissions de gaz à effet de serre résiduelles (< 10 %).	Développer des programmes d'incitation auprès des visiteurs des centres commerciaux pour les encourager à utiliser des modes de transport responsables.
		Plan d'adaptation 2030 Plan d'action continu pour chaque actif, avec mise en œuvre des mesures d'adaptation nécessaires liées à l'identification des risques climatiques spécifiques à l'actif.

Les initiatives liées au climat, dont la mise en œuvre est supervisée par le Conseil d'administration du Groupe, sont régulièrement examinées et mises à jour afin d'intégrer les exigences réglementaires et les connaissances scientifiques les plus récentes. Par conséquent, Klépierre considère que son approche est suffisante pour relever les défis climatiques actuels, et ne perçoit donc pas la nécessité de mettre en œuvre d'autres politiques.

Pour plus d'informations concernant la prise en compte des considérations liées au climat dans les mécanismes d'incitation, voir la section 5.1.2.3.

Communication autour des enjeux climatiques

Tout en entretenant un dialogue soutenu avec certaines parties prenantes et de les consulter activement pour garantir une mise en œuvre efficace, Klépierre met sa stratégie Act4Good® à disposition de toutes les parties prenantes externes via différents canaux de

communication. Les communautés impactées peuvent prendre connaissance de la stratégie et de son contenu grâce à différents supports (brochure Act4Good®, dossier de presse, site internet du Groupe, rapport annuel). Les parties prenantes internes ayant besoin d'informations pour mettre en œuvre la stratégie peuvent également y accéder par le biais de communications internes, de lignes directrices opérationnelles et de webinaires.

Par ailleurs, les équipes de direction des centres Klépierre entretiennent des relations régulières avec les autorités locales. En associant ainsi les décideurs locaux, le Groupe entend tenir compte du contexte local pour améliorer l'efficacité de la mise en œuvre de ses initiatives liées au climat. En général, des points opérationnels avec les équipes de direction et d'autres acteurs tels que les forces de l'ordre, les pompiers ou les services de protection civile ont lieu toutes les semaines, et des réunions institutionnelles avec des instances telles que les collectivités locales (municipalité, région) ou les autorités portuaires tous les mois.

5.2.2.2 Adaptation au changement climatique

Politiques liées à l'adaptation au changement climatique ^(E1-2)

Dans le cadre de sa stratégie bas-carbone, Klépierre adopte une approche proactive des risques liés au climat et de la question de la résilience, notamment à travers l'évaluation et l'amélioration de la résilience de ses infrastructures et l'élaboration de plans d'adaptation au changement climatique.

Mesures d'adaptation au changement climatique ^(E1-3)

Les mesures d'adaptation au changement climatique prises par Klépierre sont les suivantes :

- réalisation d'évaluations annuelles des risques liés au climat sur l'ensemble des sites ;
- conduite d'audits de structure tous les cinq ans, assortis de plans d'investissement ;
- intégration de mesures de résilience climatique dans les projets d'entretien, de rénovation et de développement ;
- mise en œuvre et actualisation régulière du plan global de lutte contre les phénomènes météorologiques extrêmes afin d'assurer la continuité de l'activité en cas de perturbations liées au climat ; et

- mise en œuvre d'une stratégie de sécurité englobante visant à atténuer les risques liés aux phénomènes météorologiques extrêmes, pour une meilleure résilience globale face aux effets du changement climatique.

Bien qu'il soit encore en train d'élaborer des plans d'adaptation au changement climatique pour l'ensemble de ses actifs, le Groupe s'est déjà acquitté de cette mission pour ceux présentant les risques physiques les plus élevés à l'horizon 2030. Les plans d'action élaborés prévoient des mesures clés telles qu'une évaluation des risques d'inondation et des risques naturels pour les actifs à haut risque, ainsi que la mise en œuvre d'adaptations particulières en fonction des aléas climatiques locaux. Pour les centres soumis à des chaleurs extrêmes, ces mesures vont de l'installation de films solaires et de peintures réfléchissantes en toiture à l'exploration de solutions de refroidissement gratuites *free cooling*, en passant par la modernisation des systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation (CVC). Pour lutter contre le stress hydrique et la sécheresse, plusieurs sites ont mis en place des systèmes de récupération des eaux de pluie, de traitement de l'eau par osmose et des aménagements paysagers résistants à la sécheresse. Dans les zones exposées aux inondations, des plans d'urgence ont été mis en place et des améliorations structurelles (étanchéité) ont été apportées. Enfin, un contrôle et des audits de structure réguliers sont menés dans les régions sujettes aux tremblements de terre.

5.2.2.3 Atténuation du changement climatique

Politiques liées à l'atténuation du changement climatique ^(E1-1, E1-2)

Le pilier « Atteindre le net-zéro carbone » de la stratégie Act4Good® engage le Groupe à atteindre le net-zéro carbone pour ses émissions directes (Scopes 1 et 2) et d'importantes réductions de ses émissions indirectes (Scope 3). En phase avec les principales recommandations scientifiques, la stratégie bas-carbone de Klépierre s'aligne sur le scénario 1,5 °C et a été approuvée par l'initiative Science Based Targets (SBTi) en 2020. Même s'il n'était pas disponible au moment où la stratégie du Groupe a été validée, l'engagement net-zéro carbone de Klépierre sur les Scopes 1 et 2 est conforme aux objectifs de réduction et aux exigences de neutralité fixés par le Net-Zero Standard de la SBTi pour ces deux catégories d'émissions.

En 2023, Klépierre a consulté ses actionnaires sur sa stratégie bas-carbone afin de renforcer le dialogue et de les inviter à exprimer leurs points de vue. Lors de l'Assemblée Générale du Groupe, 95 % des actionnaires ont voté en faveur de cette résolution. Cela représente un niveau d'approbation extrêmement élevé de l'ambition et des objectifs du Groupe en matière de lutte contre le changement climatique. Les engagements de Klépierre sont confortés par le fait que le portefeuille du Groupe n'est pas significativement exposé à des activités liées au charbon, au pétrole et au gaz.

Les priorités d'atténuation du Groupe dans le cadre de sa stratégie bas-carbone (voir les sections 5.2.2.2, 5.2.2.3 et 5.2.2.4 pour une description détaillée des mesures, des leviers de décarbonation et des objectifs) sont les suivantes :

1. réduction des émissions des Scopes 1 et 2 ;
 - amélioration de l'efficacité énergétique,
 - essor des énergies renouvelables,
 - production d'énergie renouvelable sur site, et
 - limitation des émissions fugitives ;
2. réduction des émissions de Scope 3 ;
3. certifications bâtiments « verts » ; et
4. développement bas-carbone.

Cibles liées à l'adaptation au changement climatique ^(E1-4)

100 % des actifs faisant l'objet d'un plan de résilience vis-à-vis des risques climatiques physiques et de transition d'ici 2030

À ce jour, des plans d'action ont été élaborés pour les actifs identifiés comme présentant le risque le plus élevé d'après l'étude des risques climatiques menée en 2022 (voir Tableau 6). Une analyse technique complémentaire fondée sur cette même étude est prévue en 2025 pour plusieurs actifs à risque, dans l'optique d'affiner les stratégies d'adaptation.

Atteindre le zéro artificialisation nette pour tous les projets de développement de centres d'ici 2030

Klépierre est la première foncière immobilière à se fixer un objectif aussi ambitieux. « Zéro artificialisation nette » signifie qu'aucun projet de développement ne sera réalisé sur des sols naturels. Le développement immobilier se fera uniquement sur des sols déjà artificialisés tels que des parkings, des routes et des bâtiments existants. Si un projet de développement immobilier est réalisé sur un site vierge, le Groupe aura obligation de compenser la perte de biodiversité afin de respecter son engagement en faveur du zéro artificialisation nette. Ainsi, Klépierre ne risquera pas d'affaiblir la résilience d'une zone face aux aléas climatiques (inondations, par exemple) par la réduction des espaces arborés.

Pour atteindre ses objectifs de décarbonation, la Direction de l'Ingénierie et du Bâtiment Durable du Groupe a élaboré une feuille de route opérationnelle annuelle, articulée autour de thèmes et d'objectifs spécifiques, listant le détail des initiatives que les équipes devront mettre en œuvre d'ici 2030, et comportant notamment des objectifs annuels pour les Scopes 1 et 2. Y sont également répertoriés les différents types d'investissements nécessaires dans les années à venir, axés en priorité sur l'amélioration de l'efficacité énergétique des sites de Klépierre et la réduction de l'empreinte carbone du Groupe. La feuille de route est soutenue par des structures de gouvernance, notamment la supervision du Comité du développement durable du Conseil de surveillance. Pour plus d'informations sur les mesures en question et les ressources associées, voir les sections 5.2.2.2, 5.2.2.3 et 5.2.2.4.

Au-delà des Scopes 1 et 2, le Groupe met en œuvre des stratégies visant à réduire ses émissions de Scope 3, et déploie dans ce cadre des initiatives ciblées destinées à limiter les émissions liées à la consommation d'énergie de ses locataires, au transport des visiteurs et au développement de ses centres commerciaux (voir les sections 5.2.2.2, 5.2.2.3 et 5.2.2.4).

Les émissions verrouillées du Groupe ne sont pas significatives et ont été considérées comme non matérielles, car la part d'équipements utilisant des énergies fossiles se limite pour l'essentiel aux systèmes d'énergie de secours, lesquels ne sont allumés que ponctuellement à des fins de test. Néanmoins, lors de la définition de ses engagements en matière de décarbonation, Klépierre a soigneusement pris en compte ces émissions afin de s'assurer que celles-ci ne viennent pas compromettre ses objectifs. Les émissions potentielles qui ne peuvent être éliminées resteront limitées à 10 % maximum et seront compensées. En outre, le Groupe s'est engagé à ne pas renouveler ou remplacer les équipements utilisant des énergies fossiles une fois qu'ils ont atteint ou dépassé leur durée de vie technique.

Les stratégies Act4Good® et bas-carbone de Klépierre forment un plan de transition s'inscrivant dans une optique d'atténuation du changement climatique : elles détaillent l'approche stratégique du Groupe face aux risques et aux opportunités liés au changement climatique, ainsi qu'une feuille de route complète visant à garantir la compatibilité de la stratégie et du modèle économique de Klépierre avec une transition vers une économie bas-carbone. Les stratégies d'atténuation du Groupe (décrites dans la présente section) ainsi que les mesures et objectifs associés sont en phase avec l'objectif de limitation du réchauffement climatique à 1,5 °C, conformément à l'Accord de Paris, et contribuent à la transition vers une économie et un modèle économique bas-carbone. À l'heure actuelle, il n'existe aucun plan de transition indépendant, cependant en 2025 le Groupe en formalisera et en publiera un.

Mesures d'atténuation du changement climatique ^(E1-3)

Émissions des Scopes 1 et 2

Pour réduire ses émissions des Scopes 1 et 2, le Groupe investit dans la modernisation de ses systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation (CVC). Il s'agit notamment de remplacer les équipements inefficaces ou utilisant des énergies fossiles et d'investir dans des équipements fonctionnant avec de fluides frigorigènes à faible potentiel de réchauffement planétaire et de moteurs haute performance. En outre, Klépierre améliore les routines de maintenance et sensibilise ses équipes à la gestion des fluides frigorigènes. En outre, un protocole de désinvestissement dans les actifs liés aux combustibles fossiles et d'accroissement des investissements dans les solutions climatiques d'ici 2030 a été mis en place, de même que des mesures passives de rénovation visant à réduire les besoins thermiques des bâtiments (amélioration de l'isolation, ajout de films solaires sur les puits de lumière, et mise en œuvre de solutions réfléchissantes en toiture).

Locataires

Le Groupe s'engage à réduire les émissions liées aux actifs loués en aval en améliorant la mobilisation des locataires en faveur de l'efficacité énergétique dans ses centres commerciaux. Il promeut par exemple la collaboration et fournit un soutien à ses locataires à travers des initiatives comme le programme BOOST pour les aider à réduire de manière significative l'énergie qu'ils consomment, l'objectif étant qu'ils contribuent à l'amélioration de l'efficacité globale des bâtiments ainsi qu'à la réalisation des objectifs de durabilité. Pour en savoir plus, voir la section 5.2.2.4.

Transport des visiteurs

Dans le cadre de sa stratégie de mobilité durable, Klépierre vise à accroître la durabilité du transport, en concentrant ses efforts sur ses centres commerciaux et ses visiteurs. Le Groupe s'emploie donc à améliorer l'accès à ses centres par transports en commun, à développer les infrastructures de mobilité douce, à installer des bornes de recharge pour véhicules électriques, à offrir des incitations aux visiteurs qui optent pour des modes de transport « verts » et à organiser des campagnes de sensibilisation – autant de mesures visant à orienter les déplacements des visiteurs vers des solutions bas-carbone et à réduire ainsi les émissions de Scope 3.

Solutions de développement et de rénovation bas-carbone

Klöpierre s'applique à adopter une démarche bas-carbone et conçoit tous ses projets de développement suivant les normes BREEAM New Construction ou Refurbishment. En vertu de son engagement de s'assurer que tous les nouveaux projets de développement et de rénovation intègrent des solutions bas-carbone, le Groupe procède notamment à une analyse du cycle de vie de ses nouveaux projets.

Énergies renouvelables

Dans le cadre de la stratégie bas-carbone du Groupe, le recours croissant aux énergies renouvelables dans les centres commerciaux et les investissements dans l'installation d'unités de production d'énergie renouvelable sur site favorisent activement la réduction de l'empreinte carbone de Klépierre. Pour en savoir plus, voir la section 5.2.2.4.

TABLEAU 8 : DÉPENSES D'INVESTISSEMENT (€) LIÉES AUX MESURES D'ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Mesures d'atténuation <i>Dont mesures passives, améliorations de l'éclairage, modernisation des systèmes de CVC, systèmes de gestion technique et production d'énergie renouvelable sur site</i>	2024	2025-2029
TOTAL	8 827 702	91 600 000

Grâce à sa stratégie entièrement intégrée et à son expertise opérationnelle, Klépierre parvient à honorer ses engagements en matière de durabilité et à mettre en œuvre les actions associées sans dépassement des budgets standards ni surcoûts importants. Néanmoins, le Groupe a réalisé des dépenses importantes en faveur de l'atténuation du changement climatique en 2024, dont environ 8,8 millions d'euros de dépenses d'investissement dédiés à la mise en place de mesures.

Outre cette estimation globale, le Groupe travaille à l'élaboration d'un décompte ventilé par levier de décarbonation qu'il produira dans les années à venir. Dans une mesure moindre par rapport aux dépenses d'investissement, des charges d'exploitation sont également planifiées et réalisées.

Cibles liées à l'atténuation du changement climatique ^(E1-4)

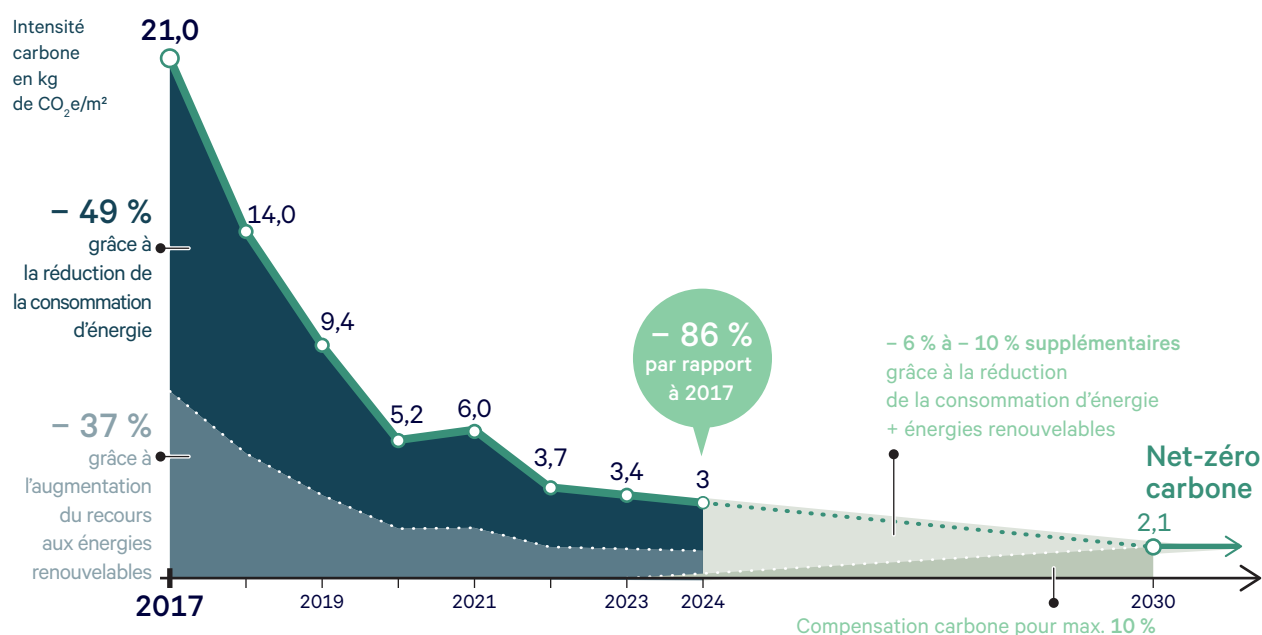
Dans le cadre de sa stratégie bas-carbone, Klépierre poursuit à l'horizon 2030 des objectifs compatibles à court terme avec le scénario 1,5 °C et validés par la SBTi. Ces objectifs prennent 2017 comme année de référence et s'appuient sur la méthode de décarbonation sectorielle SDA (Services/Bâtiments commerciaux) applicable en 2020, année où les objectifs du Groupe ont été approuvés par la SBTi. Il convient de noter que les objectifs des Scopes 1 et 2 sont plus ambitieux que le précédent objectif du Groupe, qui lui-même était déjà un objectif à court terme validé par la SBTi et aligné sur le scénario 1,5 °C (voir la section « Réductions d'émissions de GES réalisées et attendues »).

TABLEAU 9 : CIBLES DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GES ⁽¹⁾

Catégorie	Émissions absolues (tCO ₂ e) Année de référence (2017)	Émissions absolues (tCO ₂ e) Année cible (2030)	Valeur absolue (%)	Intensité (kgCO ₂ e/m ²)
Scope 1 (market-based)	19 496	1 950	90	0,48
Scope 2 (market-based)	65 557	6 556	90	1,62
Scope 3 – Actifs loués en aval	226 661	133 730	41	137,22
Scope 3 – Émissions totales ^{(a)(b)}	330 506	237 575	28	47,33

(a) Conformément au GHG Protocol, les émissions totales du Scope 3 ne comprennent pas les émissions provenant du transport des visiteurs.

(b) Étant donné que les émissions totales du Scope 3 proviennent aussi bien des parties communes que des parties privatives, le calcul de l'intensité carbone associée prend en compte la surface totale des centres commerciaux. C'est la raison pour laquelle cette intensité est inférieure à celle du leasing aval, calculée à partir de la surface des parties privatives uniquement.



L'objectif de décarbonation de Klépierre ne tient pas compte des absorptions de GES, des crédits carbone ou des émissions évitées, à l'exception des émissions résiduelles, qui représenteront au maximum 10 % de ses émissions de référence pour les Scopes 1 et 2 en 2030. L'objectif de réduction de 90 % en valeur absolue sur les Scopes 1 et 2 (market-based) équivaut à environ 8 500 tCO₂e, soit, en tenant compte des variations de périmètre intervenues depuis 2017, 8 900 tCO₂e d'ici 2030.

Le Groupe tient à jour un inventaire exhaustif des GES qui lui offre une vision claire de l'ensemble des variations par rapport à l'année de référence et met en lumière les axes d'amélioration. Cet inventaire est réalisé conformément aux recommandations du GHG Protocol. En s'appuyant sur son bilan carbone 2017, sur des échanges avec des experts, et sur l'analyse d'études et de cadres tels que l'Accord de Paris et le CRREM, Klépierre a pu calculer le potentiel de réduction de ses émissions de GES. Aidé par des experts, le Groupe s'est fixé des objectifs sur la base des Scopes et des catégories d'émissions détaillés ci-dessous, en tenant compte des cadres existants et des références sectorielles, ainsi que de ses capacités techniques et de la faisabilité de mesures envisagées. L'année 2017 a été choisie comme année de référence, car elle est considérée comme représentative, aucun événement exceptionnel lié à l'activité ou au climat n'ayant influencé de manière significative

les émissions de GES au cours de cette période. Il s'agit donc d'une référence fiable pour mesurer les progrès et l'atteinte des objectifs du Groupe d'ici 2030. De plus, le premier plan Act for Good® est postérieur à cette date, permettant ainsi à Klépierre de mesurer efficacement l'impact de son action. Le choix de l'année de référence n'a pas été modifié depuis, et n'a pas été non plus été mis à jour en fonction de l'évolution des données de la surface chiffrée du portefeuille, étant donné que celle-ci peut varier au fil du temps, par exemple en raison de changements de locataire. Par conséquent, si le dénominateur utilisé dans le calcul peut changer, la méthodologie appliquée reste constante et l'intensité du portefeuille demeure comparable dans le temps à son intensité actuelle.

Réduction des émissions des actifs loués aval de 41 % par m² d'ici 2030 par rapport à 2017 (Scope 3, objectif approuvé par la SBTi)

Les émissions provenant des actifs loués en aval, c'est-à-dire celles résultant de la consommation d'énergie des locataires au sein des centres, constituent la principale source de l'empreinte carbone indirecte du Groupe. Ces émissions sont calculées à partir des données réelles disponibles, et sont ensuite extrapolées pour déterminer l'empreinte globale des enseignes.

(1) La surface de référence prise en compte aux fins du calcul des émissions des Scopes 1 et 2 est celle des parties communes et desservies. Les émissions du Scope 3 « Actifs loués en aval » comprennent les émissions provenant des magasins occupés par les locataires, pour lesquels la surface de référence est celle des parties privatives. Les émissions totales du Scope 3 reposent sur la surface totale des actifs. Les données relatives à l'intensité sont exprimées en kgCO₂e pour en faciliter la lecture.

Outre les objectifs approuvés par la SBTi, Klépierre s'est fixé les objectifs suivants pour suivre l'efficacité de ses mesures :

Diminution des émissions liées au transport des visiteurs de 40 % d'ici 2030 par rapport à 2017 (Scope 3)

Bien que la SBTi comme le GHG Protocol considèrent le transport comme une catégorie de déclaration facultative pour le secteur dans lequel opère le Groupe, Klépierre a inclus cet objectif dans sa stratégie bas-carbone, car le transport des visiteurs est l'une des deux plus grandes sources d'émissions sur ce Scope. Ces émissions sont calculées à partir d'enquêtes sur les habitudes de transport des visiteurs (vers et depuis les centres commerciaux), et les valeurs obtenues sont ensuite extrapolées à l'ensemble des visiteurs.

Pour réduire les émissions dues au transport des visiteurs, le Groupe a déployé des initiatives qui consistent principalement à accroître le nombre d'infrastructures de mobilité douce de grande qualité et à en faciliter l'accès, et à sensibiliser les visiteurs dans les centres, par exemple au moyen d'affichages visuels permanents, d'événements et de mesures d'incitation marketing. À fin 2024, 41 % des actifs du portefeuille du Groupe avaient organisé des initiatives de promotion de la mobilité durable.

Intégration de solutions bas-carbone dans tous les nouveaux projets de développement et de rénovation

Accompagnement des locataires dans la création de boutiques bas-carbone (travaux structurels et aménagements)

Bien qu'ils ne soient pas inclus dans l'empreinte carbone du Groupe, la structure et l'aménagement des magasins des locataires peuvent avoir un impact sur les émissions de ces derniers, et leur

conception peut donc être l'occasion d'intégrer des principes de circularité et d'éco-construction. Lors du renouvellement du bail, les magasins sont vidés et des travaux sont réalisés pour moderniser les locaux conformément aux attentes du nouveau locataire. Les équipes techniques des centres en profitent pour collaborer étroitement avec le locataire, en veillant à ce que la transition soit la plus neutre possible sur le plan carbone. Ces initiatives peuvent inclure l'installation d'un éclairage LED et de sous-compteurs.

Réductions d'émissions de GES réalisées et attendues

Klépierre évalue ses performances tous les trimestres selon un processus rigoureux, et compare l'attendu au réalisé afin d'identifier des pistes d'amélioration et d'assurer l'atteinte de ses objectifs.

Le Groupe a dépassé son objectif de décarbonation (Scopes 1 et 2, validé par la SBTi) dès 2022, avec huit ans d'avance sur l'échéance fixée. Entre 2017 et 2024, le Groupe a réduit de 86 % l'intensité totale de ses émissions des Scopes 1 et 2 (*market-based*), lesquelles s'élèvent désormais à 3 kgCO₂e/m². Par ailleurs, en 2024, le Groupe est parvenu à diminuer de 12 % l'intensité de ses émissions des Scopes 1 et 2 par rapport à 2023 (périmètre courant, *market-based*). Cette réduction significative résulte principalement d'un effort global de réduction de la consommation d'énergie des bâtiments dans tous les pays.

Les efforts du Groupe ont également permis d'obtenir des résultats substantiels pour les émissions absolues du Scope 3, avec une diminution de 31 % entre 2017 et 2024. En outre, sur la même période, Klépierre a réussi à faire baisser de 39 % les émissions liées au transport des visiteurs.

TABLEAU 10 : RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GES (VALEUR ABSOLUE, tCO₂e), PÉRIMÈTRE COURANT ⁽¹⁾

Catégorie	2017	2023	2024	Variation absolue des GES par rapport à 2017	Variation absolue des GES par rapport à 2023	Pourcentage de variation des GES par rapport à 2017	Pourcentage de variation des GES par rapport à 2023
Scope 1 (<i>location-based</i>)	19 496	7 309	8 119	- 11 377	810	- 58 %	11 %
Scope 1 (<i>market-based</i>)	19 496	6 525	7 075	- 12 421	550	- 64 %	8 %
Scope 2 (<i>location-based</i>)	94 011	32 239	41 516	- 52 495	9 277	- 56 %	29 %
Scope 2 (<i>market-based</i>)	65 557	3 338	3 167	- 62 390	- 171	- 95 %	- 5 %
Scope 3 (<i>location-based</i>)	330 506	203 657	229 251	- 101 255	25 595	- 31 %	13 %
Émissions totales de GES (<i>location-based</i>) (Scopes 1, 2 et 3)	444 013	243 205	278 887	- 165 126	35 682	- 37 %	15 %
Émissions totales de GES (<i>market-based</i>) (Scopes 1, 2 et 3)	415 559	213 519	239 494	- 176 065	25 974	- 42 %	12 %

(1) L'année prise pour référence est 2017, et le transport des visiteurs n'est pas inclus dans les émissions du Scope 3. En 2024, une nouvelle catégorie du Scope 3, « Utilisation des produits vendus », a été ajoutée et a également été estimée pour 2023 à des fins de comparaison. L'explication de ce calcul figure dans la note sur l'évolution des émissions du Scope 3 à périmètre constant.

TABLEAU 11 : RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GES (INTENSITÉ, kgCO₂e/m²), PÉRIMÈTRE COURANT ⁽¹⁾

Catégorie	2017	2023	2024	Variation de l'intensité des GES par rapport à 2017	Variation de l'intensité des GES par rapport à 2023	Pourcentage de variation des GES par rapport à 2017	Pourcentage de variation des GES par rapport à 2023
Scope 1 (<i>location-based</i>)	4,81	2,52	2,37	- 2,44	- 0,15	- 51 %	- 6 %
Scope 1 (<i>market-based</i>)	4,81	2,25	2,06	- 2,75	- 0,19	- 57 %	- 8 %
Scope 2 (<i>location-based</i>)	23,19	11,11	12,11	- 11,09	1,00	- 48 %	9 %
Scope 2 (<i>market-based</i>)	16,17	1,15	0,92	- 15,25	- 0,23	- 94 %	- 20 %
Scopes 1 et 2 (<i>location-based</i>)	28,00	13,62	14,48	- 13,52	0,86	- 48 %	6 %
Scopes 1 et 2 (<i>market-based</i>)	21,00	3,40	2,99	- 18,01	- 0,41	- 86 %	- 12 %
Scope 3 (<i>location-based</i>)	65,74	47,40	43,91	- 21,83	- 3,49	- 33 %	- 7 %
Intensité totale (<i>location-based</i>) (Scopes 1, 2 et 3)	93,74	61,02	58,39	- 35,35	- 2,63	- 38 %	- 4 %
Intensité totale (<i>market-based</i>) (Scopes 1, 2 et 3)	86,74	50,79	46,90	- 39,84	- 3,90	- 46 %	- 8 %

TABLEAU 12 : RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GES (VALEUR ABSOLUE, tCO₂e), PÉRIMÈTRE CONSTANT

Catégorie	2023	2024	Variation absolue des GES par rapport à 2023	Pourcentage de variation des GES par rapport à 2023
Scope 1 (<i>location-based</i>)	7 876	8 119	242	3 %
Scope 1 (<i>market-based</i>)	7 123	7 075	- 48	- 1 %
Scope 2 (<i>location-based</i>)	37 938	41 516	3 578	9 %
Scope 2 (<i>market-based</i>)	3 969	3 167	- 801	- 20 %
Scope 3 (<i>location-based</i>)	217 564	229 251	11 687	5 %
Émissions totales de GES (<i>location-based</i>) (Scopes 1, 2 et 3)	263 379	278 887	15 508	6 %
Émissions totales de GES (<i>market-based</i>) (Scopes 1, 2 et 3)	228 656	239 494	10 837	5 %

TABLEAU 13 : RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE GES (INTENSITÉ, kgCO₂e/m²), PÉRIMÈTRE CONSTANT

Catégorie	2023	2024	Variation de l'intensité des GES par rapport à 2023	Pourcentage de variation des GES par rapport à 2023
Scope 1 (<i>location-based</i>)	2,25	2,37	0,12	5 %
Scope 1 (<i>market-based</i>)	2,03	2,06	0,03	2 %
Scope 2 (<i>location-based</i>)	10,82	12,11	1,29	12 %
Scope 2 (<i>market-based</i>)	1,13	0,92	- 0,21	- 18 %
Scopes 1 et 2 (<i>location-based</i>)	13,07	14,48	1,41	11 %
Scopes 1 et 2 (<i>market-based</i>)	3,16	2,99	- 0,18	- 6 %
Scope 3 (<i>location-based</i>)	42,60	43,91	1,31	3 %
Intensité totale (<i>location-based</i>) (Scopes 1, 2 et 3)	55,67	58,39	2,72	5 %
Intensité totale (<i>market-based</i>) (Scopes 1, 2 et 3)	45,76	46,90	1,13	2 %

Le paysage des émissions entre 2023 et 2024 présente des évolutions contrastées selon les Scopes. Les émissions des Scopes 1 et 2 (*location-based*) ont progressé, principalement du fait de l'ajout de 17 actifs à des fins de mise en conformité avec la directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) ainsi qu'en raison de facteurs d'émission plus élevés en France et en Italie. En revanche, les émissions de Scope 2 (*market-based*) ont reculé compte tenu de la baisse de la consommation de chaud et de froid (de 54 % notamment pour les émissions issues de la consommation de froid en France) faisant suite à une réduction des facteurs d'émission des fournisseurs d'énergie. Les émissions du Scope 3, quant à elles, ont augmenté en raison de l'élargissement de la base d'actifs et de l'amélioration de la précision des mesures de consommation d'énergie des locataires.

L'intensité des émissions a diminué sur le Scope 1 en raison de la réduction des fuites de fluides frigorigènes et du passage aux véhicules électriques, tandis que l'évolution de l'intensité sur le Scope 2 suit les tendances d'ensemble sur ce Scope. En 2024, Klépierre a introduit une nouvelle catégorie du Scope 3 : « Utilisation des produits vendus ». Au regard des estimations calculées pour 2023, les émissions associées à cette catégorie ont diminué de 10 %, puisque les actifs vendus en 2024 avaient une empreinte carbone plus faible que ceux vendus en 2023. Ces évolutions sont le reflet d'interactions complexes entre l'élargissement du périmètre de déclaration, l'ajustement des facteurs d'émission, la réduction de la consommation d'énergie et les améliorations opérationnelles dans l'ensemble du Groupe.

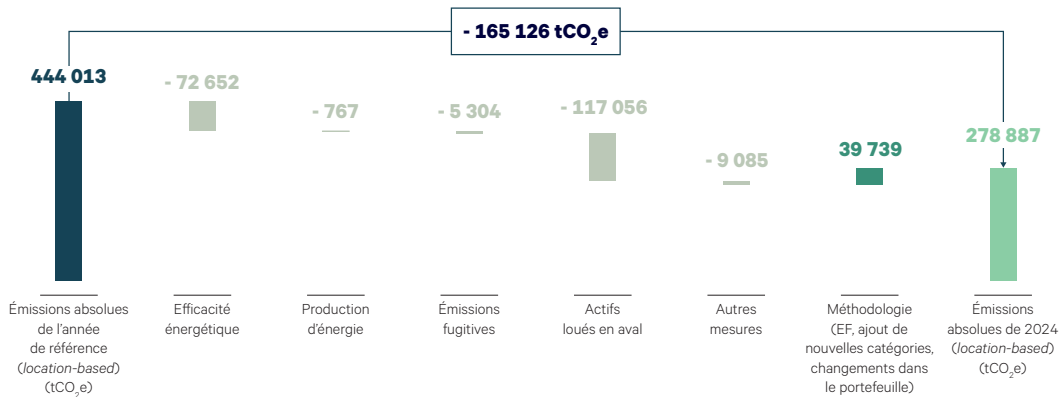
(1) L'année prise pour référence est 2017, et le transport des visiteurs n'est pas inclus dans les émissions du Scope 3. L'intensité des Scopes 1 et 2 est calculée à partir de la surface des parties communes et desservies, tandis que celle du Scope 3 l'est à partir de la surface totale. Les données sont exprimées en kgCO₂e pour en faciliter la lecture.

Au total, le Groupe a réduit ses émissions des Scopes 1, 2 et 3 (*location-based*) de 165 126 tonnes de CO₂/m² entre 2017 et 2024. Ce résultat est attribuable aux leviers de décarbonation suivants et aux réductions associées :

- - 72 652 tCO₂e (mesures d'efficacité énergétique) ;
- - 5 304 tCO₂e (mesures de réduction des émissions fugitives) ;

- - 767 tCO₂e (mesures de production d'énergie) ;
- - 117 056 tCO₂e (efforts sur les actifs loués en aval) ;
- - 9 085 tCO₂e (autres mesures de réduction) ; et
- + 39 739 tCO₂e (changements méthodologiques : ajout de nouvelles catégories, cessions et acquisitions)

RÉDUCTIONS EFFECTIVES DES ÉMISSIONS DE GES (LOCATION-BASED, SCOPES 1, 2 ET 3) ⁽¹⁾

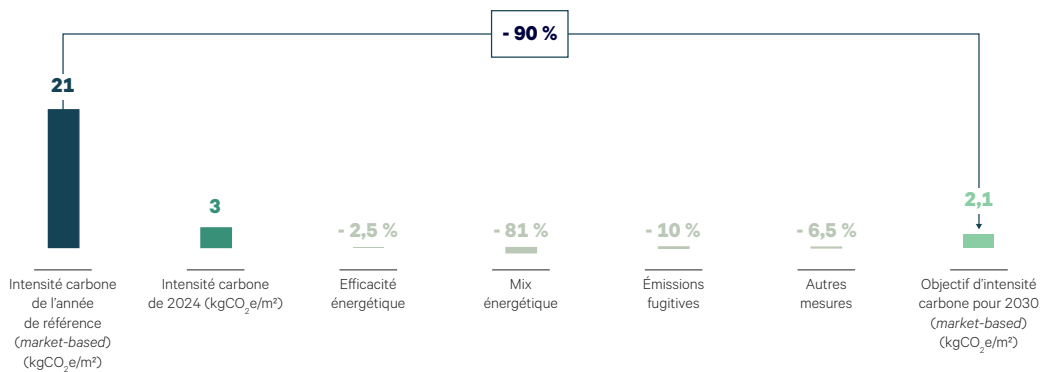


Pour atteindre son objectif d'une intensité carbone de 2,1 kgCO₂e/m² d'ici 2030 (*market-based*, Scopes 1 et 2), le Groupe mise sur les leviers de décarbonation suivants et les réductions associées :

- mesures d'efficacité énergétique (4 % des réductions attendues) ;

- mix énergétique (81 % des réductions attendues) ;
- émissions fugitives (10 % des réductions attendues) ; et
- autres mesures (5 % des réductions attendues).

RÉDUCTIONS ATTENDUES DES ÉMISSIONS DE GES (MARKET-BASED, SCOPES 1 ET 2)



(1) La variation des facteurs d'émission entre 2017 et 2024 se reflète dans chacun des leviers illustrés dans ce graphique.

5.2.2.4 Énergie

Politiques en matière énergétique ^(E1-2)

Efficacité énergétique

Pour soutenir ses objectifs d'atténuation du changement climatique, maîtriser les risques et gérer les opportunités identifiées en matière de consommation et de production d'énergie (voir la section 5.1.4.5), Klépierre entend mettre sa stratégie de réduction de sa consommation d'énergie au service de l'amélioration de l'efficacité énergétique de son portefeuille. Cette démarche s'applique non seulement aux propres activités du Groupe, mais aussi à celles de ses locataires, qui se voient incités à réduire leur consommation d'énergie et leur empreinte carbone. Cette approche à la pointe du secteur repose sur la stratégie de réduction de la consommation d'énergie du Groupe, qui associe suivi, analyse approfondie de la performance énergétique de chacun des centres, partage de bonnes pratiques et investissements stratégiques dans des équipements moins énergivores.

Déploiement des énergies renouvelables

Une étape majeure de la stratégie bas-carbone de Klépierre consiste à augmenter la part de la consommation d'énergie provenant de sources renouvelables, tant en ce qui concerne l'énergie que le Groupe achète que celle qu'il produit sur site. Le déploiement de capacités de production d'énergie renouvelable sur site représente une occasion précieuse pour le Groupe d'améliorer la qualité de son approvisionnement en énergie ainsi que sa résilience, en réduisant l'exposition de ses actifs aux réseaux nationaux, à la volatilité des prix et à l'insuffisance de l'offre.

À ce jour, le Groupe utilise principalement des certificats de garantie d'origine (GO), qui prouvent qu'une quantité d'énergie a été produite à partir de sources d'énergie renouvelable et injectée dans le réseau électrique. Il est par ailleurs en train d'étudier la possibilité de conclure un accord d'achat d'énergie renouvelable à long terme pour couvrir ses besoins en électricité.

Actions dans le domaine de l'énergie ^(E1-3)

Gestion de l'énergie et engagement

Des objectifs annuels de réduction de la consommation d'énergie sont fixés pour chaque centre. Des équipes techniques spécialisées suivent la consommation de chaque centre à l'aide d'un système de gestion de l'énergie. Fin 2024, ce dispositif couvrait 79 % du portefeuille du Groupe. Les réunions trimestrielles Act4Good® et les webinaires ingénierie mensuels favorisent une culture de l'optimisation dans la gestion de l'énergie et entretiennent une saine émulation. Les directeurs de pays, directeurs de départements, directeurs de centres et directeurs techniques sont ainsi rendus pleinement acteurs de leurs performances, qu'ils peuvent visualiser et comparer aux objectifs à l'échelle locale et régionale.

Chaque centre commercial est encouragé à faire part des initiatives qui l'ont aidé à réduire sa consommation d'énergie et à partager ses expériences et propositions d'innovation. Les exemples de bonnes pratiques sont ensuite partagés pour que les équipes puissent continuer de gagner en compétence.

Pilotage énergétique

Grâce à la plateforme de collecte et d'analyse de données Deepki, chaque centre contrôle et communique ses données mensuelles de consommation d'énergie. Le Groupe peut ainsi analyser les données au niveau d'un centre, d'un pays, d'un territoire ou du portefeuille. Les variations climatiques sont analysées selon des facteurs externes (effet climat) et des enjeux de performance interne, puis comparées en regroupant les centres qui présentent des variables similaires (densité des enseignes, surface, etc.). Le Groupe identifie

les actifs les plus performants et les moins performants et cible ensuite ses actions en matière de gestion de l'énergie, notamment grâce à son programme BOOST.

Klépierre a mis en place des systèmes de Gestion Technique du Bâtiment (GTB) sur l'ensemble de ses actifs pour suivre et analyser leurs consommations d'énergie. En 2023, le Groupe a lancé un plan de sobriété qui fixe des réglages de température standardisés pour les systèmes CVC, et a participé au championnat de France des économies d'énergie (CUBE) avec six centres affichant une performance énergétique significative. Dans une optique d'amélioration de son efficacité opérationnelle, Klépierre investit dans la modernisation de ses systèmes GTB et notamment dans l'installation de compteurs divisionnaires afin d'affiner la collecte de données et d'optimiser la prise de décision. Après avoir mené en 2024 une évaluation de la conformité de ses systèmes GTB au regard de la réglementation européenne, le Groupe a élaboré un plan d'action prévoyant l'élimination progressive des systèmes inefficaces dans l'ensemble de son portefeuille d'ici 2026.

Pilotage de l'efficacité énergétique avec le programme BOOST

Le programme BOOST a pour objet d'améliorer l'efficacité énergétique du portefeuille de Klépierre. Dans ce cadre, des consultants experts et les équipes locales procèdent à une évaluation complète de l'actif sur deux jours. Ils élaborent ensuite des plans d'action personnalisés, assortis d'objectifs de performance. Ces plans sont élaborés en concertation avec les équipes des centres commerciaux et sont passés en revue tous les mois et tous les trimestres.

Le programme BOOST aide les centres commerciaux à identifier des axes d'amélioration en matière d'efficacité énergétique et à mettre en œuvre des solutions pratiques au moyen de ressources existantes, en s'appuyant sur l'expertise de leurs équipes dans la gestion de systèmes de bâtiments complexes. Cette approche a démontré son efficacité dans la mise en place de mesures d'économie d'énergie et d'améliorations opérationnelles. En 2025, Klépierre prévoit d'introduire une nouvelle grille permettant une analyse plus fine des modèles de consommation d'énergie, afin d'accroître encore l'efficacité du programme.

En 2024, plus de cinquante initiatives BOOST en matière d'énergie ont été mises en œuvre dans l'ensemble du portefeuille de Klépierre. Les centres commerciaux qui participaient à ce programme pour la première fois ou qui n'y avaient pas participé depuis longtemps ont réduit leur consommation d'énergie de 10 % en moyenne. Dans d'autres, l'exercice touchait à sa fin ; le programme BOOST leur a permis de maintenir une bonne intensité énergétique, mais des investissements opérationnels sont maintenant nécessaires pour qu'ils continuent de progresser.

Investissements opérationnels

Lorsque les centres ont mis en œuvre toutes les mesures opérationnelles identifiées, le Groupe investit dans la mise à niveau des installations techniques (systèmes de CVC, éclairage LED, etc.), ainsi que dans de nouveaux équipements plus économes en énergie (tours adiabatiques, déstratificateurs d'air, films solaires et peintures réfléchissantes, etc.). Pour plus d'informations sur les dépenses d'investissement, voir la section 5.2.2.1. Le Groupe ayant optimisé les économies d'énergie sans rien sacrifier du confort des visiteurs, ces investissements opérationnels représenteront une part plus importante des initiatives d'efficacité énergétique. Le Groupe tient compte des spécificités locales, par exemple en installant en priorité des dispositifs d'isolation et de ventilation qui limitent les besoins de chauffage et de climatisation, et donc, la demande en énergie.

Consommation d'énergie des locataires

Dans ses centres commerciaux, le Groupe s'attache à améliorer le dialogue avec les locataires en faveur de l'efficacité énergétique. Pour remédier à la question de l'accès aux chiffres de la consommation d'énergie des locataires, le Groupe met en œuvre diverses solutions, comme l'obligation pour les locataires de déclarer leurs consommations d'électricité par le biais d'une refacturation ou d'intermédiaires, et l'installation de compteurs divisionnaires de chaleur pour le suivi de la consommation des boucles d'eau.

Cette transparence accrue permet à Klépierre d'identifier des pistes de réduction de la consommation d'énergie, de mettre en œuvre des initiatives ciblées en matière d'efficacité énergétique, et de dialoguer avec les locataires par différents canaux et moyens : programmes de formation personnalisés, partage de meilleures pratiques, fourniture d'outils d'analyse de données (tableaux de bord), stratégies d'optimisation des équipements, mise en œuvre du « Green Pact ».

L'un des piliers de cette stratégie de dialogue est sans conteste le programme « tenant BOOST ». Le tout premier tenant BOOST s'est déroulé en France en 2024 avec trois enseignes nationales. Cet événement d'une journée s'est articulé autour d'une réunion générale d'information et de visites de magasins et de salles techniques. Les locataires ont pu partager des chiffres et de bonnes pratiques en matière de consommation d'énergie, et ainsi mieux comprendre les politiques et processus RSE. Les premiers retours ont été très positifs, et à la suite de cet événement, l'une des enseignes a signé un contrat national par lequel elle autorise Klépierre à accéder automatiquement à ses données de consommation d'énergie.

Énergies renouvelables

L'augmentation de la part d'énergie renouvelable dans l'énergie achetée, produite et consommée par Klépierre est une étape majeure de sa stratégie bas-carbone, tant en ce qui concerne l'énergie que le Groupe achète que celle qu'il produit sur site. En matière d'autoproduction d'énergie renouvelable, Klépierre privilégie l'installation de panneaux solaires et réalise des progrès constants dans ce domaine. Le Groupe équipe quatre sites par an en moyenne.

En sus des dépenses d'investissement allouées aux mesures d'atténuation du changement climatique en 2024, le Groupe a investi 1,2 million d'euros dans la production d'énergie renouvelable sur site, et en particulier dans les dispositifs photovoltaïques.

Cibles en matière énergétique (E1-4, E1-5)

Pour suivre l'efficacité de son action, Klépierre s'est fixé les objectifs présentés ci-dessous. Les équipes techniques et d'ingénieurs de chaque actif ont pour tâche de saisir dans Deepki les informations permettant le suivi des progrès accomplis par rapport à ces objectifs.

Consommation d'énergie du portefeuille

Réduction de la consommation d'énergie attribuable aux actifs et efficacité énergétique moyenne du portefeuille de 70 kWh/m² d'ici 2030

Le Groupe s'est fixé un objectif de performance absolue pour l'ensemble de son portefeuille, laissant ainsi de côté l'objectif d'une réduction en pourcentage. Cet objectif de performance absolue met l'accent sur la tendance plutôt que sur la performance intrinsèque des actifs résultant des efforts de ses équipes. L'objectif

de 70 kWh/m² correspond à l'estimation optimale pour un centre commercial, qui combinerait performance et confort des visiteurs. L'efficacité énergétique moyenne du portefeuille s'entend comme le rapport entre la consommation totale d'énergie dans les parties communes et desservies et la surface des parties communes et desservies. Pour suivre les progrès réalisés, des paliers intermédiaires annuels sont définis. En 2024, le Groupe a dépassé son objectif de 73,3 kWh/m², atteignant 72,9 kWh/m².

Consommation d'énergie des locataires

Mesure des consommations d'énergie privatives des locataires par 100 % des centres commerciaux d'ici 2030

Les émissions de carbone résultant de la consommation d'énergie des locataires de Klépierre représentent la deuxième plus grande composante de l'empreinte carbone totale du Groupe. Pour faire progresser la décarbonation de sa chaîne d'approvisionnement, ce dernier incite ses locataires à réduire leur consommation d'énergie.

Accompagnement des locations dans la réduction de 20 % en moyenne de leur consommation d'énergie d'ici 2030

La réduction de la consommation d'énergie des locataires, y compris l'électricité et la boucle d'eau en kWh, mais à l'exclusion du gaz naturel, est calculée ainsi : pourcentage de variation entre l'intensité énergétique des locataires en 2030 et celle de l'année de référence, qui sera connue en 2026. (Entre 2023 et 2026, le Groupe met en œuvre des processus opérationnels pour recueillir les données relatives à la consommation d'énergie auprès des locataires dans tous ses centres.) L'intensité énergétique des locataires s'entend pour sa part comme le rapport entre leur consommation totale d'énergie et la surface commerciale utile (SCU). L'objectif de 20 % sera évalué à l'échelle du Groupe, ce qui signifie que des différences entre les locataires et les centres sont possibles.

Énergies renouvelables

Installation d'unités de production d'énergie renouvelable dans les 40 plus grands centres commerciaux de Klépierre, en visant jusqu'à 30 % d'autoproduction sur ces sites d'ici 2030

Bien que les lignes directrices détaillant cet objectif soient en cours de finalisation, Klépierre entend accroître ses capacités d'autoproduction et produire sur site jusqu'à 30 % de l'énergie consommée dans les parties communes et desservies de ses 40 plus grands centres commerciaux d'ici 2030. Le Groupe dispose d'une base solide pour améliorer ses performances dans la mesure où, parmi ses 40 plus grands centres commerciaux, 13 sont déjà équipés de sources d'énergie renouvelable sur site produisant 6 518 kWc d'électricité.

Maintien d'un approvisionnement exclusif en électricité d'origine renouvelable et augmentation de la part des renouvelables dans le mix énergétique d'ici 2030

Klépierre a maintenu 100 % d'électricité renouvelable pour les parties communes et desservies, tout en augmentant la production d'énergie renouvelable sur site en 2024. Au total, 13 centres commerciaux sont équipés de systèmes de production d'énergie renouvelable, avec une capacité installée de 6 518 kWc.

Secteurs à fort impact climatique

Les activités du Groupe et les recettes qu'elles génèrent relèvent entièrement de secteurs à fort impact climatique. En effet, Klépierre opère dans le secteur L68 (Activités immobilières), classé comme un secteur à fort impact climatique selon le règlement (UE) 2019/2088 et son annexe 1.

TABLEAU 14 : MIX ÉNERGÉTIQUE (MWh)

Type d'énergie	Consommation	Pourcentage de la consommation totale	Consommation d'énergie d'origine fossile	Pourcentage d'énergie d'origine fossile	Consommation d'énergie d'origine nucléaire	Pourcentage d'énergie d'origine nucléaire	Consommation d'énergie achetée ou acquise d'origine renouvelable	Pourcentage d'énergie achetée ou acquise d'origine renouvelable	Consommation d'énergie renouvelable autoproduite	Pourcentage d'énergie achetée ou acquise d'origine renouvelable
Électricité	146 334	72,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	142 250	69,66 %	4 084	2,00 %
Chaud urbain	28 573	14,00 %	11 696	41,00 %	0	0,00 %	16 878	8,27 %	0	0,00 %
Froid urbain	9 562	5,00 %	422	44,00 %	0	0,00 %	5 341	2,62 %	0	0,00 %
Gazole	897	0,4 %	897	100,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %
Fioul domestique	84	0,04 %	84	100,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %
Gaz naturel	18 496	9,00 %	1 463	79,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %
Géothermie	259	0,1 %	0	0,00 %	0	0,00 %	0	0,00 %	259	0,13 %
TOTAL	204 204	100,00 %	31 526	15,4 %	0	0,00 %	164 469	80,54 %	4 343	2,13 %

En 2024, le Groupe a réduit sa consommation d'énergie de manière significative, avec une baisse globale de 6 % et une diminution de 3 % à périmètre constant. Cette évolution est principalement due à une chute de 7 % de la consommation d'électricité et de 5 % de la consommation de chauffage urbain. La France arrive en tête du classement avec une réduction de 9 %, en raison d'excellentes

pratiques de gestion et de la modernisation de ses systèmes de gestion technique. Les autres régions affichent des performances contrastées, l'Italie, l'Ibérie et les Pays-Bas affichant des baisses, tandis que la Scandinavie connaît une légère diminution et que l'Europe centrale se voit confrontée à des défis climatiques ou techniques.

TABLEAU 15 : INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE TOTALE DES BÂTIMENTS (PÉRIMÈTRE COURANT, EN kWh/m²/AN)

Territoire	2013	2023	2024	Variation 2024/2023	Variation 2024/2013
France	146	69,7	67,7	- 3 %	- 54 %
Italie	171	93,0	92,8	- 0,2 %	- 46 %
Scandinavie	121	79,8	78,7	- 1 %	- 35 %
Ibérie	149	79,0	78,2	- 1 %	- 48 %
Pays-Bas/Allemagne/Europe centrale	-	63,5	60,0	- 6 %	0 %
TOTAL	143	74,7	72,9	- 2,4 %	- 49 %

TABLEAU 16 : INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE TOTALE DES BÂTIMENTS (PÉRIMÈTRE CONSTANT, kWh/m²/AN)

Territoire	2023	2024	Variation 2024/2023
France	70,3	67,7	- 3,6 %
Italie	93,1	92,8	- 0,2 %
Scandinavie	80,1	78,7	- 1,7 %
Ibérie	79,0	78,2	- 1,0 %
Pays-Bas/Allemagne/Europe centrale	62,3	60,0	- 3,6 %
TOTAL	74,7	72,9	- 2,4 %

L'efficacité énergétique du Groupe s'est améliorée pour atteindre 72,9 kWh/m², soit une réduction de 2,4 % par rapport à 2023 et de 49 % par rapport à 2013. Des variations régionales de l'intensité énergétique ont été observées : la zone France/Belgique a atteint 67,7 kWh/m², soit une réduction de 3,6 %. En ce qui concerne l'Ibérie, les Pays-Bas, l'Allemagne et l'Europe centrale, des améliorations ont également été enregistrées, en partie grâce à

l'affinement des calculs de surface et à des transformations opérationnelles. Ces résultats témoignent de l'engagement du Groupe en faveur de l'efficacité énergétique par le biais d'initiatives ciblées, d'optimisations opérationnelles et de solutions innovantes telles que des systèmes de CVC contrôlés par l'intelligence artificielle (IA).

TABLEAU 17 : RÉPARTITION DES SOURCES D'ÉNERGIES RENOUVELABLES (MWh)

	Type d'énergie renouvelable	Consommation d'énergie renouvelable non combustible achetée ou acquise	Consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite
Consommation d'électricité	Biocarburant	14	0
	Hydroélectricité	56 180	0
	Énergie solaire photovoltaïque	43 906	4 084
	Énergie solaire thermique	0	0
	Énergie éolienne	36 344	0
	Biomasse ligneuse	0	0
	Autres	5 806	0
	Total	142 250	4 084
Consommation de chaud urbain	Incinération des déchets	2 515	0
	Géothermie	0	0
	Biomasse ligneuse	6 147	0
	Autres	6 639	0
	Biocarburant	1 523	0
	Hydroélectricité	55	0
	Total	16 878	0
Consommation de froid urbain	Biocarburant	0	0
	Géothermie	0	0
	Hydroélectricité	2 068	0
	Énergie solaire photovoltaïque	61	0
	Énergie solaire thermique	0	0
	Énergie éolienne	1 877	0
	Autres	1 335	0
Total	5 341	0	
Consommation de géothermie	Géothermie	0	259
Total	0	259	
TOTAL		164 469	4 343
PART TOTALE D'ÉNERGIE RENOUVELABLE (%)		81 %	2 %

En 2024, la consommation d'énergie renouvelable du Groupe reste relativement stable, avec une augmentation marginale de 0,6 %. Cette légère hausse, due à l'augmentation de la consommation de chaud et de froid urbain renouvelable (+ 5 % et + 7 % respectivement), a néanmoins été largement neutralisée par une baisse de 13 % de la consommation de gaz renouvelable. La France a joué un rôle clé dans ces évolutions, avec des hausses significatives de consommation de froid et de chaud urbain renouvelables (+ 9 % et + 13 % respectivement). Pour le froid urbain, ce résultat est notamment influencé par le centre Grand Place de Grenoble, dont la consommation a augmenté en maintenant son approvisionnement

100 % renouvelable. À l'inverse, l'Italie a vu sa consommation d'électricité renouvelable diminuer, tandis que sa consommation globale d'énergie non renouvelable augmentait. D'autres régions, dont la Scandinavie, l'Ibérie, les Pays-Bas, l'Allemagne et l'Europe centrale, n'ont pas connu d'évolution significative de leur profil de consommation d'énergie renouvelable. Ces résultats reflètent les efforts continus du Groupe pour équilibrer son approvisionnement en énergie renouvelable dans différents types de consommation, tout en tenant compte des variations régionales et des modèles de consommation.

TABLEAU 18 : TOTAL DES ÉNERGIES RENOUVELABLES (MWh)

TOTAL DES ÉNERGIES RENOUVELABLES	172 678
---	----------------

TABLEAU 19 : COMBUSTIBLES PROVENANT DE SOURCES RENOUVELABLES (MWh) ⁽¹⁾

Type de combustible	Consommation
Biocarburant	3 867
TOTAL	3 867

TABLEAU 20 : COMBUSTIBLES PROVENANT DE SOURCES FOSSILES (MWh) ⁽²⁾

Type de combustible	Consommation	Pourcentage de sources fossiles dans la consommation totale d'énergie
Charbon et produits à base de charbon	0	0,0 %
Pétrole brut et produits pétroliers	981	0,5 %
Gaz naturel	14 629	7,2 %
Autres sources fossiles	0	0,0 %
TOTAL	15 610	7,6 %

(1) Dont gaz naturel, fioul domestique et gazoil.

(2) Le pétrole brut et les produits pétroliers regroupent le gazoil et le fioul domestique ; le gaz naturel désigne le gaz provenant de ressources non renouvelables.

TABLEAU 21 : RÉPARTITION DES ÉNERGIES FOSSILES (MWh)

Type de consommation	Consommation d'énergie achetée ou acquise d'origine fossile	Pourcentage de sources fossiles dans la consommation totale d'énergie
Électricité	0	0,0 %
Chaud urbain	11 696	5,7 %
Froid urbain	4 220	2,1 %
TOTAL	15 916	7,8 %

5.2.2.5 Émissions absolues de GES des Scopes 1, 2 et 3 ^(E1-6)

Avant 2023, le périmètre de reporting de Klépierre comprenait uniquement les actifs gérés par le Groupe, qu'ils soient détenus ou non. En 2023, le Groupe a aligné ses périmètres de reporting financier et extra-financier, en ne prenant en compte que les centres consolidés par intégration globale en vertu de la méthode de consolidation extra-financière, c'est-à-dire, de manière générale, les centres dont Klépierre détient plus de 50 % du capital.

À partir de 2024, le Groupe a intégré les périmètres opérationnels et financiers à ses déclarations sur les émissions de GES afin de se conformer aux exigences de la CSRD. La comparabilité des émissions de GES déclarées d'une année sur l'autre n'est pas affectée, car le Groupe publie systématiquement des comparaisons à périmètre constant. En cas de changement méthodologique significatif, Klépierre réévalue les performances passées à la lumière de son approche la plus récente afin d'en garantir la cohérence. Depuis plus de 15 ans, le Groupe diffuse en interne des protocoles de reporting pour ses indicateurs environnementaux qu'il met à jour chaque année. L'objectif de ces protocoles est d'assurer la cohérence et la fiabilité des procédures de reporting de durabilité et des données qualitatives et quantitatives publiées par le Groupe.

Les émissions de GES sont présentées selon les méthodes *location-based* et *market-based*. Dans le premier cas, les facteurs d'émission utilisés dans les calculs sont les facteurs moyens nationaux de la base de données Bilans GES de l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), de la base de données de l'AIE (Agence internationale de l'énergie) et de la base de données du DEFRA (*Department for Environment, Food & Rural Affairs*). Dans le second cas, les facteurs d'émission sont directement récupérés auprès de chacun des fournisseurs d'énergie et de l'*Association of Issuing Bodies* (AIB).

L'an dernier, Klépierre a mis à jour son outil de calcul des émissions de CO₂ afin d'en améliorer la précision et l'exhaustivité. Parmi les principaux changements méthodologiques, il convient de mentionner :

- la mise à jour des facteurs d'émission de l'énergie pour les Scopes 1, 2 et 3 ;
- la meilleure mesure des consommations des locataires et un taux de couverture plus précis grâce au développement d'outils dédiés dans l'outil de reporting du Groupe ;
- l'ajout d'une nouvelle catégorie appelée « Utilisation des produits vendus ».

Pour la vente et l'achat d'énergie, Klépierre s'appuie sur des instruments contractuels comme les certificats d'énergie renouvelable, les garanties d'origine et les contrats d'achat d'électricité :

- électricité : 96 % des centres ont acheté des garanties d'origine (non groupées). Les 4 % restants ont acquis des certificats d'énergie renouvelable (non groupés) en raison de différences au niveau de la réglementation du pays d'origine (Turquie) ;

- chaud urbain : environ 8 % des centres raccordés au chaud urbain ont acheté un Green Heat Tariff (groupé), tandis que 37,5 % ont acquis des certificats de chaleur renouvelable (non groupés) ; et
- froid urbain : 50 % des centres raccordés au froid urbain ont investi dans des certificats de froid renouvelable (non groupés).

Le Groupe ne publie pas de données pour les catégories d'émissions suivantes :

- Scope 3.4 : Transport et distribution en amont, car ces émissions sont déjà prises en compte dans le Scope 3.1 ;
- Scope 3.8 : Actifs loués en amont, car Klépierre n'a pas d'actifs loués ;
- Scope 3.9 : Transport et distribution en aval, car le Groupe ne réalise aucune activité de ce type ;
- Scope 3.10 : Traitement des produits vendus, le Groupe n'ayant pas d'activité de ce type ;
- Scope 3.12 : Traitement de la fin de vie des produits vendus, car les produits de Klépierre, ses bâtiments rénovés par exemple, sont déjà inclus dans les biens d'investissement ;
- Scope 3.14 : Franchises, car Klépierre n'exploite pas de franchises ; et
- Scope 3.15 : Investissements, car le périmètre ne retient que les actifs sur lesquels Klépierre dispose d'un contrôle financier ou opérationnel.

Klépierre publie ses émissions de GES du Scope 3 en se basant sur la classification du GHG Protocol :

- Scope 3.1 : Biens et services achetés ;
- Scope 3.2 : Biens d'investissement ;
- Scope 3.3 : Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie ;
- Scope 3.5 : Déchets produits lors de l'exploitation ;
- Scope 3.6 : Voyages d'affaires ;
- Scope 3.7 : Déplacements domicile-travail des collaborateurs ;
- Scope 3.11 : Utilisation des produits vendus ; et
- Scope 3.13 : Actifs loués en aval.

Le Groupe publie également des données sur le transport des visiteurs, bien que le GHG Protocol ne l'y oblige pas au vu du secteur dans lequel il opère.

TABLEAU 22 : ÉMISSIONS ABSOLUES DE GES DES SCOPES 1, 2 ET 3 ET ÉMISSIONS TOTALES DE GES (tCO₂e) ⁽¹⁾

Scope	Émissions
Scope 1 (<i>location-based</i>)	8 119
Scope 1 (<i>market-based</i>)	7 075
Scope 2 (<i>location-based</i>)	41 516
Scope 2 (<i>market-based</i>)	3 167
Scope 3 (<i>location-based</i>)	229 251
Biens et services achetés	33 411
Biens d'investissement	5 163
Activités relevant des secteurs des combustibles et de l'énergie (non incluses dans les Scopes 1 et 2) (<i>location-based</i>)	12 630
Transport et distribution en amont	0
Déchets produits lors de l'exploitation	27 433
Voyages d'affaires	1 262
Déplacements domicile-travail des collaborateurs	971
Actifs loués en amont (<i>location-based</i>)	0
Transport et distribution en aval	0
Transformation des produits vendus	0
Utilisation des produits vendus	38 776
Traitement en fin de vie des produits vendus	0
Actifs loués en aval (<i>location-based</i>)	109 605
Franchises	0
Investissements	0
TOTAL (LOCATION-BASED)	278 887
TOTAL (MARKET-BASED)	239 494

Les émissions biogéniques sont comptabilisées dans les émissions du Scope 1 (*location-based*) et leur niveau est non significatif.

TABLEAU 23 : RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GES (tCO₂e) ⁽²⁾

Catégorie	2024	Propres activités	Contrôle opérationnel uniquement
Scope 1 (<i>location-based</i>)	8 119	6 629	1 490
Scope 1 (<i>market-based</i>)	7 075	5 990	1 085
Scope 2 (<i>location-based</i>)	41 516	33 679	7 838
Scope 2 (<i>market-based</i>)	3 167	2 982	185
Scope 3 (<i>location-based</i>)	229 251	204 379	24 872
TOTAL (LOCATION-BASED)	278 887	244 686	34 200
TOTAL (MARKET-BASED)	239 494	213 351	26 143

TABLEAU 24 : VENTILATION DES ÉMISSIONS DES SCOPES 1, 2 ET 3 PAR MARCHÉ OPÉRATIONNEL (MARKET-BASED, tCO₂e) ⁽³⁾

Marché opérationnel	Scope 1	Scope 2	Scope 3
France	1 619	526	78 824
Italie	2 987	64	31 517
Scandinavie	35	455	7 075
Ibérie	923	0	20 619
Pays-Bas/Allemagne/Europe centrale	1 510	2 122	91 217
TOTAL	7 075	3 167	229 251

(1) Les biens d'investissement de construction sont inclus dans la catégorie « biens d'investissement ». Klépierre déclare ses émissions pour huit des quinze catégories du GHG Protocol. Les émissions du Scope 3 sont présentées en tenant compte des analyses en cours concernant l'interprétation des réglementations, à commencer par les lignes directrices de l'EFRAG attendues sur les contrats de location et la révision en cours du GHG Protocol.

(2) Propres activités : actifs consolidés financièrement. Contrôle opérationnel uniquement : actifs mis en équivalence mais sur lesquels Klépierre exerce un contrôle opérationnel.

(3) Le transport des visiteurs n'apparaît pas dans ce tableau.

TABLEAU 25 : VENTILATION DES ÉMISSIONS DES SCOPES 1, 2 ET 3 PAR MARCHÉ OPÉRATIONNEL (LOCATION-BASED, tCO₂e)⁽¹⁾

Marché opérationnel	Scope 1	Scope 2	Scope 3
France	2 663	4 135	78 824
Italie	2 987	15 048	31 517
Scandinavie	35	1 242	7 075
Ibérie	923	3 249	20 619
Pays-Bas/Allemagne/Europe centrale	1 510	17 842	91 217
TOTAL	8 119	41 516	229 251

TABLEAU 26 : DÉTAILS DES ÉMISSIONS DE GES DES SCOPES 1, 2 ET 3 EN 2024 (PÉRIMÈTRE COURANT, MARKET-BASED, tCO₂e)⁽²⁾

	Scope 1	Scope 2	Scope 3 – levier direct	Scope 3 – levier indirect	Total
France	1 619	526	31 322	47 503	80 969
Italie	2 987	64	17 470	14 047	34 568
Scandinavie	35	455	6 141	934	7 565
Ibérie	923	0	17 556	3 063	21 542
Pays-Bas/Allemagne/Europe centrale	1 510	2 122	47 159	44 058	94 849
Non distribué	0	0	0	0	0
TOTAL	7 075	3 167	119 647	109 605	239 494

TABLEAU 27 : DÉTAILS DES ÉMISSIONS DE GES DES SCOPES 1, 2 ET 3 EN 2024 (PÉRIMÈTRE COURANT, LOCATION-BASED, tCO₂e)⁽³⁾

	Scope 1	Scope 2	Scope 3 – levier direct	Scope 3 – levier indirect	Total
France	2 663	4 135	31 322	47 503	85 623
Italie	2 987	15 048	17 470	14 047	49 552
Scandinavie	35	1 242	6 141	934	8 352
Ibérie	923	3 249	17 556	3 063	24 791
Pays-Bas/Allemagne/Europe centrale	1 510	17 842	47 159	44 058	110 569
Non distribué	0	0	0	0	0
TOTAL	8 119	41 516	119 647	109 605	278 887

TABLEAU 28 : INTENSITÉ DES GES RAPPORTÉE AU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

Mesure des émissions	Intensité (kgCO ₂ e/M€)
Location-based	250 175
Market-based	223 344

TABLEAU 29 : INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE RAPPORTÉE AU CHIFFRE D'AFFAIRES NET

Mesure de l'énergie	Intensité (MWh/M€)
Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique	195

TABLEAU 30 : TABLEAU DE RAPPROCHEMENT DU CHIFFRE D'AFFAIRES NET⁽⁴⁾

Chiffre d'affaires net (M€)	Chiffre d'affaires net utilisé pour calculer l'intensité des GES (M€)	Chiffre d'affaires net utilisé pour calculer l'intensité énergétique (M€)
1 159,23	1 114,77	1 047,99

Le chiffre d'affaires net utilisé dans ces calculs diffère légèrement du chiffre d'affaires total du Groupe, dans un souci d'alignement des numérateurs et des dénominateurs de nos ratios d'intensité carbone et énergétique. Par conséquent, dans le calcul de l'intensité des GES, le chiffre d'affaires net utilisé exclut les revenus ne provenant pas des centres commerciaux ainsi que ceux provenant des centres commerciaux en dehors du périmètre de reporting carbone (tel que défini dans la Note Méthodologique de l'état de

durabilité) ; dans le calcul de l'intensité énergétique, il exclut les revenus ne provenant pas des centres commerciaux ainsi que ceux provenant des centres commerciaux en dehors du périmètre de reporting extra-financier (comme précisé dans la note méthodologique).

Les activités du Groupe et les recettes qu'elles génèrent relèvent entièrement de secteurs à fort impact climatique.

(1) Le transport des visiteurs n'apparaît pas dans ce tableau.

(2) Le transport des visiteurs n'apparaît pas dans ce tableau.

(3) Le transport des visiteurs n'apparaît pas dans ce tableau.

(4) L'écart entre ces chiffres et l'élément 11 du rapport de gestion est dû au fait que les valeurs présentées ici comprennent les actifs mis en équivalence.

5.2.2.6 Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone ^(E1-7)

En 2024, Klépierre a élaboré une stratégie sur les absorptions et les crédits carbone. Celle-ci devrait être mise en œuvre en 2025. Le Groupe utilise les crédits carbone indépendamment de ses émissions de GES et de ses objectifs de réduction.

Klépierre a pour objectif de réduire les émissions de GES des Scopes 1 et 2 (*market-based*) de 90 % d'ici 2030 par rapport à l'année de référence 2017, et entend neutraliser les émissions résiduelles en utilisant ses crédits carbone. Dans ce sens, il a défini une politique d'achat à long terme afin que des projets à fort impact puissent être proposés. En effet, afin de s'assurer un approvisionnement fiable et de qualité à long terme, le Groupe a rejoint le Climate Fund for Nature en 2024. Il pourra ainsi commencer à annuler des crédits carbone en 2025 et augmentera progressivement ses volumes pour atteindre 8 900 tonnes par an

en 2030, ce qui lui permettra d'atteindre son objectif net-zéro. Il se concentrera sur le développement de projets de séquestration, qui représenteront 70 % du Fonds (contre 30 % pour les projets d'évitement), en donnant la priorité aux solutions fondées sur la nature et aux puits biogéniques. Il vise à diversifier son empreinte géographique en développant des activités dans les pays en développement les plus touchés par le changement climatique ainsi que dans ses pays d'implantation. La moitié de ces projets seront réalisés au sein de l'Union européenne. 100 % des crédits seront certifiés selon les normes VCS (*Verified Carbon Standard*), GS (*Gold Standard*) et CCB (*Climate, Community & Biodiversity Standards*).

Comme la stratégie n'était pas encore en place en 2024, aucun crédit carbone n'a été annulé au cours de l'année.

TABLEAU 31 : CRÉDITS CARBONE DONT L'ANNULATION EST PRÉVUE À L'AVENIR (tCO₂e)

Crédits carbone dont l'annulation est prévue à l'avenir	Montant jusqu'en 2030
TOTAL (tCO₂e)	45 369

5.2.2.7 Tarification interne du carbone ^(E1-8)

Le Groupe n'est pas concerné par la tarification interne du carbone.

5.2.3 ESRS E3 – Ressources hydriques et marines

D'après l'analyse de double matérialité, les ressources hydriques et marines ne représentent pas un enjeu matériel pour Klépierre, car la consommation d'eau de ses centres commerciaux reste limitée, en particulier si on la compare à celle d'autres types d'établissements (comme un hôtel, qui consomme de l'eau chaude) ^(RO-1). Néanmoins, à la suite de sa première analyse de double matérialité, le Groupe a souhaité réaliser une étape de finalisation. Pour lui, l'objectif de cette étape était, d'une part, de rapprocher les évaluations des parties prenantes et celles de ses équipes et, d'autre part, de tenir compte des discussions qui ont eu lieu ultérieurement entre ses pairs dans le secteur, les auditeurs chargés de vérifier la conformité de cet exercice, et lui-même. À l'issue de ces échanges, il a

finalement jugé utile de réexaminer les sujets initialement exclus et/ou considérés comme non matériels, afin de s'aligner sur les questions et pratiques sectorielles de ses pairs. Pour plus d'informations, voir la section 5.1.4.

Le Groupe a ainsi réintégré la question de la consommation d'eau parmi les enjeux matériels, uniquement en ce qui concerne la consommation d'eau dans des zones exposées à un stress hydrique, à savoir deux sites. Pour les autres sites, ce sous-thème demeure non matériel. Les centres de Klépierre utilisent l'eau uniquement pour les installations sanitaires et certains dispositifs de refroidissement.

Sous-thème ESRS	Impacts	Positifs/négatifs	Position dans la chaîne de valeur	Risques	Opportunités
Utilisation des ressources hydriques et marines	Impacts sur les ressources en eau dus à la consommation d'eau dans les centres commerciaux et les bureaux de Klépierre	Négatifs	Propres activités	Augmentation des coûts et difficultés d'exploitation en raison d'un manque d'eau et/ou d'une détérioration de la qualité de l'eau	Continuité des activités grâce à un renforcement de la sécurité de l'approvisionnement en eau quand des innovations techniques permettant de réduire la consommation d'eau sont utilisées (récupérateurs d'eau de pluie, solutions de nettoyage au moyen d'eau recyclée, entre autres).

5.2.3.1 Consommation d'eau ^(E3-4)

Le stress hydrique se mesure en comparant les besoins en eau annuels à la quantité d'eau disponible, dans un bassin hydrographique donné. Ce ratio indique le niveau de la pression exercée sur les ressources en eau dans la zone considérée. Les deux sites identifiés comme se trouvant dans des zones exposées à un risque hydrique et pour lesquels, par conséquent, le sous-thème de la consommation d'eau a finalement été jugé pertinent, mais non matériel, sont situés en Espagne et en Turquie.

Politiques relatives à la consommation d'eau ^(E3-1)

Le suivi et la gestion de la consommation d'eau font partie intégrante de la stratégie globale de performance environnementale de Klépierre, ce qui permet de garantir la résilience du Groupe face aux changements réglementaires, aux risques climatiques et aux charges d'exploitation. Considérant l'eau comme un bien commun, Klépierre entend réduire au minimum sa consommation, afin qu'elle puisse être redirigée vers des zones où la communauté au sens large en a davantage besoin.

À l'échelle du Groupe, une Politique relative à la gestion de l'eau (Water Management Policy) a été mise en œuvre dans le cadre de la stratégie Act4Good® ; elle comprend un suivi et une analyse qui portent sur les données concernant l'eau et les actions de sensibilisation au sujet de l'eau et qui sont réalisés chaque mois, pour chaque centre commercial. Il n'existe aucune politique distincte en la matière pour les sites se trouvant dans une zone exposée à un risque hydrique. Le Groupe ne prévoit pas d'en mettre une en place, car les plans d'adaptation au changement climatique propres à chaque centre couvrent les risques climatiques physiques, y compris le stress hydrique (voir la section 5.2.2.1).

Actions relatives à la consommation d'eau ^(E3-2)

Les bonnes pratiques en matière de réduction de la consommation d'eau sont appliquées dans l'ensemble du Groupe, et tout particulièrement ce qui a trait à la détection de fuites potentielles, aussi bien dans les parties communes que privatives, et au bon fonctionnement des équipements liés à une consommation d'eau.

Les données recueillies par Klépierre concernant la consommation d'eau de ses centres sont des données réelles. Disponibles le mois suivant (M+1) dans l'outil de suivi des performances environnementales (Deepki), elles sont collectées chaque mois à l'échelle de chaque bâtiment/site grâce aux relevés de compteurs et aux factures du fournisseur. La consommation d'eau est constituée par la consommation d'eau potable de l'ensemble du bâtiment concerné (aussi bien dans les parties communes que privatives), à l'exception de l'eau utilisée par les pompes à chaleur.

Le Groupe œuvre pour permettre une analyse plus détaillée des activités et des équipements à consommation élevée. Il sera ainsi en mesure d'établir de bonnes pratiques pour les parties communes et d'identifier les activités et les systèmes les moins performants.

Pour rendre sa consommation d'eau toujours plus efficiente, Klépierre utilise des programmes liés aux certifications BREEAM et ISO 14001. Les équipes des différents centres analysent les données relatives à la consommation d'eau et les comparent en fonction de facteurs tels que la présence de tours aéroréfrigérantes, la part de services gourmands en eau tels que les restaurants et les salons de coiffure, et la part d'espaces verts. Les initiatives en matière de gestion de l'eau se concentrent principalement sur les éléments gourmands en eau, y compris la climatisation, les sanitaires et les processus de nettoyage. Dans l'ensemble, les différentes stratégies, qui sont intégrées au plan d'investissement annuel basé sur l'analyse locale, visent à réduire la consommation d'eau. Elles comprennent : le recours à des plantes résistant à la sécheresse ; l'installation de systèmes de récupération et de réutilisation de l'eau de pluie ; le traitement des eaux grises ; et le remplacement d'équipements par des solutions plus efficaces, telles que des tours adiabatiques et des appareils sanitaires à faible débit.

Outre les actions mises en œuvre dans l'ensemble de ses centres, Klépierre déploie des mesures renforcées en matière de suivi, d'analyse et de réduction de la consommation d'eau en ce qui concerne ses deux actifs situés en zone exposée à un risque hydrique. En Espagne, l'aménagement paysager de son centre est géré de façon méticuleuse afin que des espèces indigènes capables de conserver l'eau dans l'environnement soient intégrées. Des investissements sont également prévus à court et à moyen terme dans la station d'épuration du centre pour améliorer le traitement biologique des eaux usées, dans l'objectif que celles-ci puissent être réutilisées de différentes manières (extinction des incendies, sanitaires publics, aménagement paysager, nettoyage, etc.). En Turquie, un récupérateur d'eau de pluie a été installé afin de réduire le ruissellement et de réutiliser, dans d'autres zones, l'eau ainsi collectée.

Cibles relatives à la consommation d'eau ^(E3-3)

À l'heure actuelle, comme tous les actifs du Groupe sont tenus de définir un objectif interne en matière de consommation d'eau qui serve de fil rouge dans les efforts déployés pour réduire la consommation d'eau dans les centres commerciaux, des objectifs internes relatifs à la consommation d'eau ont été définis dans les zones exposées à un risque hydrique. Le Groupe n'entend pas définir d'objectifs supplémentaires.

TABLEAU 32 : CONSOMMATION TOTALE D'EAU⁽¹⁾ DANS LE CADRE DES PROPRES ACTIVITÉS DE KLÉPIERRE EN CE QUI CONCERNE LES ACTIFS IMPLANTÉS DANS UNE ZONE EXPOSÉE À UN RISQUE HYDRIQUE ⁽²⁾

Consommation d'eau	Volume (m ³)
TOTAL	97 932

(1) Si le terme « consommation » a été choisi par souci de simplicité, la quasi-totalité du volume correspond à des prélèvements et des rejets d'eau. Les activités de Klépierre consomment une faible quantité d'eau (à savoir, uniquement l'eau consommée par les visiteurs via les distributeurs mis à leur disposition et celle qui s'évapore des équipements techniques).

(2) Seules sont concernées les zones identifiées comme matérielles au sens des normes ESRS 2 IRO-1 et ESRS 2 SBM-3.

5.2.4 ESRS E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire

Dans le cadre de son analyse de double matérialité, Klépierre a identifié l'utilisation des ressources et l'économie circulaire comme un enjeu de durabilité matériel ; la production de déchets constitue le deuxième impact environnemental le plus important du Groupe, derrière la consommation d'énergie. Compte tenu de la diversité de son portefeuille d'enseignes et des flux de déchets que celles-ci génèrent, Klépierre doit adapter son approche en conséquence. Étant donné que les locataires sont les principaux producteurs de déchets des centres commerciaux et que les déchets issus des travaux de rénovation sont gérés par les entreprises du secteur du

bâtiment, le Groupe a élaboré une stratégie qui mise sur le dialogue avec les enseignes et les prestataires de services, qui sert de ligne directrice à des pratiques durables en matière de gestion des déchets et qui encourage des changements de comportement favorisant les principes de l'économie circulaire. Pour aborder cette question avec efficacité, Klépierre a intégré la gestion des déchets à sa stratégie Act4Good®, en définissant deux objectifs clés, à savoir : atteindre 60 % de valorisation grâce au recyclage, à la réutilisation et au compostage d'ici 2030 ; et maintenir un taux de valorisation des déchets de 100 % dans tous ses centres.

5.2.4.1 Impacts, risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire ^(RO-1)

D'après l'analyse de double matérialité 2024, les impacts, risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire ont trait aux activités, aux travaux de rénovation et aux projets de développement menés dans les centres commerciaux de Klépierre. Les déchets générés par les enseignes et les pratiques de ces dernières en matière de gestion des déchets, notamment les déchets non triés et non valorisés, exposent le Groupe à des risques considérables susceptibles de résulter en des inefficacités et une

hausse des coûts d'exploitation. En outre, toute non-conformité à des cadres juridiques tels que la Loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (Loi AGECE) et la Loi climat et résilience, en France, et des réglementations en vigueur au sein de l'UE entraîne des risques de sanctions. Inversement, la mise en œuvre de processus de tri et de valorisation efficaces permettrait à Klépierre de mieux maîtriser ses coûts d'exploitation.

	Impacts	Positifs/négatifs	Position dans la chaîne de valeur	Risques	Opportunités
Gestion des déchets	Production et gestion des déchets dans les centres commerciaux	Négatifs	Propres activités	Augmentation des coûts associés aux déchets non triés et non valorisés	Coûts maîtrisés grâce à l'amélioration des mesures de tri et de valorisation des déchets

5.2.4.2 Politiques relatives à la gestion des déchets ^(E5-1)

La stratégie Act4Good® pose un cadre pour la gestion des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire. Elle structure les efforts du Groupe et oriente les objectifs et les actions à définir pour relever ce défi majeur qu'est la gestion des déchets. En outre, elle s'applique à tous les actifs, tous les clients et toutes les régions, sans exception. Axée sur la prévention des déchets, le recyclage et la préparation en vue d'une réutilisation, elle prévoit toute une palette de mesures visant à garantir qu'aucun déchet ne soit envoyé à la décharge (voir la section 5.2.4.3).

La stratégie Act4Good® est mise à la disposition des parties prenantes externes sur le site internet du Groupe et à celle des parties prenantes internes par le biais de séminaires et des webinaires ad hoc,

ainsi qu'au moyen de lignes directrices opérationnelles décrivant l'approche de Klépierre relative à la gestion des déchets. Elle comprend notamment un suivi et une analyse rigoureux des déchets, des programmes de formation complets à l'intention des enseignes et du personnel des centres, une collaboration avec des gestionnaires de déchets, et la mise en œuvre de solutions innovantes.

Bien qu'il juge sa stratégie Act4Good® suffisante pour relever les défis actuels liés à la gestion des déchets, le Groupe tâche d'anticiper l'évolution des enjeux de développement durable dans son secteur d'activité. Si les circonstances le demandent à l'avenir, il sera prêt à élaborer une politique dédiée à la gestion des déchets pour formaliser ses processus. Pour en savoir plus sur la stratégie Act4Good®, voir la section 5.1.3.3.

5.2.4.3 Actions relatives à la gestion des déchets ^(E5-2)

Afin d'optimiser les processus de gestion des déchets de ses centres et d'atteindre ses objectifs de valorisation, Klépierre a déployé toute une série de mesures. Chaque centre dispose ainsi d'un espace centralisé correctement équipé pour le stockage et la gestion des déchets et accessible à tous les collaborateurs et commerçants. Ces derniers sont formés au tri sélectif, et des poubelles multicompartiments sont mises à la disposition des visiteurs pour les sensibiliser et les inciter au tri pratiqué par l'ensemble des centres. De plus, les règles en matière de gestion des déchets et de tri sélectif sont rappelées aux enseignes lors de réunions annuelles, afin de veiller à ce que les flux de déchets du centre soient compatibles avec les emballages et les produits qu'elles utilisent.

La Direction de l'Ingénierie et du Bâtiment Durable a instauré, à l'échelle du Groupe, des processus de gestion standardisés pour la collecte et le tri des déchets. Les équipes des centres se réunissent régulièrement avec les commerçants et les collaborateurs, dans le

but de renforcer les procédures de gestion des déchets. Les nouveaux arrivants se voient remettre un guide ou participent à une réunion de sensibilisation, et des informations sont régulièrement transmises au personnel concernant les performances en matière de gestion des déchets.

Le Green Pact du Groupe joue un rôle déterminant, car il établit un cadre de responsabilité partagée entre Klépierre et ses enseignes et permet de garantir l'uniformité des pratiques de gestion des déchets au sein des différents centres. Ce cadre définit clairement les rôles et les obligations des deux parties. Ainsi, Klépierre fournit les infrastructures et les recommandations nécessaires, tandis que les enseignes veillent au respect du tri sélectif et des protocoles en vigueur. Cette entente contribue à la réalisation des objectifs que le Groupe s'est fixés en matière de gestion des déchets. Dès 2025, le Green Pact sera intégré à tous les nouveaux contrats de location, ainsi qu'aux contrats existants lors de leur renouvellement. Soucieux de sensibiliser ses locataires à l'impact des déchets et de

les aider à optimiser leurs processus de tri sélectif, Klépierre leur dispense une formation en la matière, ce qui a pour effet d'accroître son taux de valorisation matière. En outre, des collaborateurs ad hoc sont désormais chargés de contrôler leurs pratiques de tri dans la salle de stockage des déchets, et des créneaux spécifiques leur sont alloués pour l'élimination des déchets, lors desquels ils peuvent bénéficier de conseils supplémentaires. Cette initiative a d'ores et déjà porté ses fruits, en particulier au Nový Smíchov à Prague, où la présence d'un collaborateur ad hoc, associée à l'obligation, pour chaque enseigne, d'étiqueter ses sacs poubelle avec son nom ont permis d'améliorer de 17 % le taux de valorisation matière. Les résultats de ces performances ont ensuite été communiqués aux différents commerçants par le biais de l'application Klub!, ce qui a contribué à renforcer leur sentiment de responsabilité et à améliorer encore leur gestion des déchets. Ce dispositif efficace devrait être étendu à d'autres centres, à commencer par Plzeň Plaza.

Dans le cadre du programme BOOST Déchets de Klépierre, les équipes des centres, les fournisseurs, les gestionnaires de déchets et des experts se réunissent afin d'analyser, sur 24 heures, les pratiques de chaque centre en matière de gestion des déchets. Ensemble, ils examinent les performances en matière de recyclage, inspectent les installations de collecte des déchets et, avec le concours des enseignes et de prestataires de services spécialisés, définissent des objectifs et des plans d'action sur mesure pour chaque actif. En 2024, sept centres commerciaux en France ont pris part au programme. En 2025, Klépierre prévoit de déployer cette initiative dans tous ses centres et d'établir des lignes directrices opérationnelles pour en optimiser l'efficacité. À cela s'ajoute la caractérisation des déchets – une obligation réglementaire en France –, qui consiste à demander à un prestataire de services de traitement des déchets d'analyser les déchets non triés qui arrivent au centre de tri. Lorsqu'un actif dispose d'un collaborateur ad hoc chargé de contrôler les pratiques de tri sélectif des locataires dans la salle de stockage des déchets, cette caractérisation permet de tracer les déchets mal triés et de remonter jusqu'au locataire concerné. En effet, les différents types de déchets présents dans les flux d'une enseigne étant consignés, il est alors possible de les relier aux déchets qui arrivent au centre de tri. Cela permet à Klépierre de repérer les magasins qui doivent apporter des améliorations.

5.2.4.4 Objectifs relatifs à la gestion des déchets ^(E5-3)

Chaque mois, Klépierre suit et analyse les données relatives aux déchets de chacun de ses centres à l'aide d'indicateurs de performance spécifiques, ce qui lui permet de fixer des objectifs adaptés à chaque actif. S'appuyant sur le succès de sa précédente stratégie RSE, qui avait atteint en 2022 un taux annuel de valorisation des déchets de 100 %, le Groupe a décidé d'aller encore plus loin dans le cadre de sa nouvelle stratégie Act4Good® déployée en 2023.

Klépierre s'engage à maintenir à 100 % son taux annuel de valorisation des déchets, tout en améliorant son taux de valorisation matière par le recyclage, la réutilisation et le compostage pour le porter à 60 % d'ici 2030. Dans ce contexte, le « recyclage » désigne la transformation de déchets en matériaux exploitables ; la « réutilisation » désigne l'utilisation de déchets dans leur forme initiale pour de nouveaux usages ; et le « compostage » désigne le processus biologique par lequel les déchets organiques se décomposent jusqu'à former du compost. Introduit en 2023, cet objectif a été élargi en 2024 pour inclure les déchets compostés et augmenter de 10 points le taux de valorisation visé. Le précédent périmètre a en effet été jugé insuffisant pour pallier le problème des déchets alimentaires, car il n'existait aucune ligne directrice claire quant à la façon de trier les gérer. Avec cet objectif révisé, le Groupe est incité à mieux avantager les déchets alimentaires et à

En France, de nombreux centres bénéficient de formations dispensées par des prestataires de services de traitement des déchets. Au centre de Villiers-en-Bière, par exemple, l'équipe de direction et les enseignes ont participé à des ateliers sur les bonnes pratiques de gestion des déchets. Dans d'autres centres, notamment ceux de Claye-Souilly, Sevran, Givors, Bourse ou encore Créteil, le prestataire de services a mis en place un kiosque afin d'organiser des activités de sensibilisation à l'importance que revêt une bonne gestion des déchets. À Toulouse (Saint-Orens) et à Marseille (Grand Littoral), les nouveaux locataires se voient remettre un livret de bienvenue. En outre, ils assistent à une présentation sur les performances en matière de gestion des déchets, lors d'assemblées générales réunissant toutes les enseignes. Ce livret et cette présentation sont de véritables leviers de sensibilisation et de collaboration.

Klépierre impose des exigences strictes à ses entrepreneurs en matière de gestion des déchets pour traiter des enjeux liés à la production et à la gestion de déchets générés par les travaux de rénovation et les projets de développement. Parmi ces exigences figurent le contrôle des déchets produits sur les chantiers à l'aide d'outils de gestion et de traçabilité, la mise en place de protocoles de reporting mensuel, la définition d'objectifs de tri spécifiques, et une collaboration étroite avec d'autres partenaires afin d'explorer des méthodes innovantes pour réduire les déchets et prolonger la durée de vie des matériels. Dans l'achat de matériels et de services, Klépierre applique les standards fixés par la certification BREEAM, qui promeut l'efficacité des ressources. De cette façon, le Groupe donne la priorité à l'achat, d'une part, de produits conçus pour faciliter l'entretien, le recyclage et la réutilisation et, d'autre part, de matériaux porteurs d'un écolabel et/ou avec un impact environnemental moindre. À toutes les étapes du cycle de vie d'un bâtiment, il privilégie les fournisseurs dotés de systèmes de gestion environnementale certifiés.

Grâce à sa stratégie entièrement intégrée et à son expertise opérationnelle, Klépierre parvient à honorer ses engagements en matière de durabilité et à mettre en œuvre les actions associées sans dépassement des budgets standards ni surcoûts importants. Néanmoins, le Groupe a réalisé des dépenses importantes en faveur de la gestion des déchets en 2024, dont environ 130 000 euros de dépenses d'investissement.

composter plus de déchets. En 2024, son taux de valorisation matière est resté relativement stable par rapport à 2023, à 49,3 %. Conscient des défis que rencontrent la France et la Belgique pour atteindre leur objectif à horizon 2030, Klépierre a lancé, en 2024, un plan d'action global dans ces deux pays. L'un des principaux axes de ce plan consiste à modifier l'ensemble des contrats conclus avec les prestataires de services de traitement des déchets, afin qu'ils privilégient désormais le compostage des déchets alimentaires en vue de la valorisation, et non plus la méthanisation.

Ces objectifs s'appliquent à l'ensemble du Groupe. Des objectifs spécifiques ont été fixés pour chaque pays/territoire et pour chaque centre en fonction de leur historique de performance en matière de gestion des déchets, de leur potentiel d'amélioration, de leurs projets d'investissement, de leurs flux de déchets et de l'entité chargée de la gestion des déchets (société privée ou municipalité). Les méthodologies et les hypothèses retenues aux fins de la définition de ces objectifs ont été établies avec le concours d'experts internes et externes dans le cadre de l'élaboration de la stratégie Act4Good®. (Pour en savoir plus sur les parties prenantes consultées dans le cadre de l'élaboration de la stratégie Act4Good® et de la définition des objectifs associés, voir la section 5.1.3.2). Le Groupe a notamment fait appel aux services d'un expert en gestion des déchets pour être sûr de fixer des objectifs appropriés

et conformes aux normes sectorielles et à la législation en vigueur. Le Groupe a notamment fait appel à un expert en ressources humaines pour être sûr de fixer des objectifs appropriés et conformes aux normes sectorielles et à la législation en vigueur.

Tous les centres dans lesquels au moins un flux de déchets est valorisé par une société privée sont inclus dans le périmètre de l'objectif de valorisation. En 2024, cela a représenté 88 % des actifs. Pour être sûr d'atteindre cet objectif, Klépierre a intégré une clause dans chacun des contrats conclus avec ses prestataires de services de traitement des déchets ; le Groupe y exige que 100 % de ses

déchets que ceux-ci traitent soient valorisés, et non envoyés à la décharge ou incinérés sans valorisation. Il invite également ses prestataires à définir des indicateurs clés de performance pour mesurer et suivre leur performance. Bien qu'ils ne soient ni obligatoires, ni strictement fondés sur des preuves scientifiques déterminantes, ces objectifs de valorisation reposent néanmoins sur plusieurs années de données opérationnelles, sur des considérations pratiques concernant le tonnage et les types de déchets, ainsi que sur les pratiques dans le secteur ; ils s'inscrivent dans une démarche réaliste, mais ambitieuse, en matière de gestion des déchets.

5.2.4.5 Performance en matière de gestion des déchets ^(E5-5)

TABLEAU 33 : QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS GÉNÉRÉS PAR LES PROPRES ACTIVITÉS DE KLÉPIERRE

	Tonnes
TOTAL	40 999,426

TABLEAU 34 : QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS GÉNÉRÉS PAR LES PROPRES ACTIVITÉS DE KLÉPIERRE ET DESTINÉS À L'ÉLIMINATION ⁽¹⁾

	kg
TOTAL	0

TABLEAU 35 : QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS GÉNÉRÉS PAR LES PROPRES ACTIVITÉS DE KLÉPIERRE ET NON DESTINÉS À L'ÉLIMINATION ⁽²⁾

Destination	kg
Quantité totale de déchets destinés à la réutilisation	214 403
Déchets non dangereux	214 060
Déchets dangereux	343
Quantité totale de déchets recyclés	18 424 001
Déchets non dangereux	18 335 342
Déchets dangereux	88 659
Quantité totale de déchets compostés	1 568 527
Déchets non dangereux	1 562 527
Déchets dangereux	6 000
Quantité totale de déchets soumis à d'autres opérations de valorisation	20 792 495
Déchets non dangereux	20 593 597
Déchets dangereux	198 898
TOTAL	40 999 426

TABLEAU 36 : QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS NON RECYCLÉS

	Tonnes	%
TOTAL	22 575	55

TABLEAU 37 : PART DES DÉCHETS NON ENVOYÉS À LA DÉCHARGE (À PÉRIMÈTRE CONSTANT)

Territoire	2024	2023	Variation 2024/2023
France	100 %	100 %	0 %
Italie	100 %	100 %	0 %
Scandinavie	100 %	100 %	0 %
Ibérie	100 %	100 %	0 %
Pays-Bas/Allemagne/Europe centrale	100 %	100 %	0 %
TOTAL	100 %	100 %	0 %

(1) Les centres acquis ou cédés au cours de la période de reporting ne sont pas pris en compte.

(2) Les déchets dangereux sont principalement générés par les enseignes de Klépierre.

TABLEAU 38 : QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS DANGEREUX GÉNÉRÉS PAR LES PROPRES ACTIVITÉS DE KLÉPIERRE

Type	kg
Déchets dangereux	293 900
Déchets radioactifs	0
TOTAL	293 900

En France, même si les volumes de déchets sont restés stables, la baisse de 2 % du taux de valorisation matière a souligné la pertinence du programme BOOST, mis en œuvre récemment, et des plans de caractérisation des déchets. Ces initiatives, conçues pour s'inscrire dans le long terme, visent à inverser la tendance au cours des années à venir. En 2024, le taux de valorisation matière a augmenté en Italie (+3 %) et en Ibérie (Espagne et Portugal). La Scandinavie progresse également, en enregistrant une baisse de 3 % des volumes totaux de déchets grâce à la mise en œuvre d'un

système innovant de pesée des déchets produits par les locataires du centre d'Oslo City. Cette innovation ouvre la voie à une amélioration des pratiques de tri ces prochaines années.

La région formée par les Pays-Bas, l'Allemagne et l'Europe centrale affiche, quant à elle, une hausse de 3 % de son taux de valorisation matière, principalement portée par les progrès en matière de recyclage de la Turquie⁽¹⁾ et l'adoption d'un système innovant d'étiquetage des déchets dans les centres de République tchèque.

TABLEAU 39 : RÉPARTITION PAR TYPE DE DÉCHETS (À PÉRIMÈTRE CONSTANT, EN %)

Type de déchets	Part 2024	Part 2023
Carton	27,4 %	25,5 %
Papier	3,4 %	4,2 %
Déchets alimentaires	8,0 %	9,7 %
Palettes	0,0 %	0,5 %
Plastique	2,8 %	2,8 %
Verre	1,9 %	1,9 %
Bois	1,1 %	0,5 %
Métaux	0,6 %	0,6 %
Cintres	0,3 %	0,3 %
DEEE	0,1 %	0,1 %
Autres déchets triés	11,4 %	11,6 %
Déchets non triés	43,0 %	42,2 %
TOTAL	100 %	100 %

En 2024, le taux de tri du carton a augmenté de 1,9 %, en grande partie du fait d'une hausse de la fréquentation et des ventes en Espagne, au Portugal et en Turquie. Le profil de gestion des déchets du Groupe reflète en outre certaines grandes tendances de la société. Par exemple, le recul continu de la collecte de papier marque la montée en puissance de la digitalisation dans les commerces modernes. Face à un recul de 1,7 % de son taux de tri des déchets alimentaires, Klépierre a dû apporter une réponse stratégique et a donc décidé de faire de la gestion des déchets alimentaires l'un des chevaux de bataille de sa feuille de route Act4Good®. Le Groupe s'est ainsi engagé à élaborer et mettre en œuvre des solutions innovantes pour améliorer le tri des déchets alimentaires dans l'ensemble de ses centres commerciaux.

Bien que le Groupe assure le suivi des quantités et des types de déchets opérationnels produits dans ses centres, ce n'est pas directement lui qui est à l'origine de ces déchets, mais ses locataires. Les données y afférentes (tonnage, destination, type) sont fournies par les prestataires de services de traitement des déchets et recueillies à partir de relevés réels, tels que des factures et des registres des déchets. Elles sont disponibles dans un outil de suivi de la performance environnementale dans les deux mois

suivant la période en cours. Le suivi de la gestion des déchets s'effectue donc sous un délai de deux mois pendant lequel l'ensemble des données sont récupérées et vérifiées afin de garantir l'exactitude du reporting. Le Groupe faisant de la valorisation matière une priorité, les prestataires de services de traitement des déchets sont encouragés à préférer, dans la mesure du possible, le recyclage, la réutilisation et le compostage à d'autres méthodes telles que la méthanisation, qui ne préserve pas la valeur matérielle des déchets de la même manière.

La gestion des déchets est principalement assurée par des sociétés privées. Lorsque ces dernières ne sont pas en mesure d'intervenir dans une zone en raison de l'absence d'installations de traitement autres que celles de la commune, la municipalité prend le relais. Il est alors plus difficile pour Klépierre d'accéder à des données détaillées concernant la quantité de déchets collectés et leurs modes d'élimination. Lorsqu'un centre entretient de bonnes relations d'affaires avec la municipalité, les données relatives à ses conteneurs lui sont communiquées, mais ce n'est pas toujours le cas. Dans certaines municipalités, les centres de Klépierre servent de projets pilotes pour la gestion de nouveaux flux de déchets et la formation des entreprises locales aux pratiques de gestion des déchets.

(1) Bien que la Turquie ne fasse pas géographiquement partie de l'Europe centrale, Klépierre l'intègre dans cette région aux fins de collecte et d'analyse des données.

5.3 Social

5.3.1 ESRS S1 – Personnel de l’entreprise

Cette norme thématique a trait aux impacts, risques et opportunités matériels du Groupe liés aux plus de 1 000 collaborateurs de l’entreprise, qui comprennent aussi bien les collaborateurs sous contrat permanent que les collaborateurs sous contrat temporaire (c’est-à-dire à durée déterminée). L’analyse de double matérialité a permis d’identifier trois enjeux de durabilité matériels concernant le personnel de Klépierre, à savoir : les conditions de travail ; le développement des compétences ; et la diversité, l’équité et l’inclusion (DEI). Pour plus d’informations sur le processus d’identification des impacts, risques et opportunités matériels du Groupe, voir la section 5.1.4.

Ces enjeux de durabilité matériels sont abordés dans le cadre du pilier « Développer les talents » de la stratégie Act4Good® de Klépierre, qui vise à offrir aux personnes qui travaillent pour le Groupe une proposition de valeur ayant un impact. L’objectif principal de ce pilier porte sur le développement des compétences dans toute l’Europe d’ici 2030. Il met ainsi l’accent sur la création de conditions propices à la réalisation du plein potentiel de chaque personne. Cette stratégie donne un cadre aux efforts du Groupe et sert de base pour orienter les actions qui contribueront à l’atteinte des objectifs 2030. Pour que cette mise en œuvre soit efficace, Klépierre s’appuie sur diverses stratégies et politiques en matière de ressources humaines.

Sous-section ESRS	Impacts	Positifs/négatifs	Position dans la chaîne de valeur	Risques	Opportunités
Conditions de travail et bien-être chez Klépierre	Sécurité et santé physique et mentale des travailleurs de Klépierre	Négatifs	Propres activités	<ul style="list-style-type: none"> Perte de motivation des collaborateurs et détérioration du climat social, perte de savoir-faire, d’expérience et de professionnalisme 	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration des performances grâce à la satisfaction et à l’engagement des collaborateurs, et diminution du taux de rotation et des coûts de recrutement
	Qualité de vie au travail et bien-être des collaborateurs	Positifs	Propres activités	<ul style="list-style-type: none"> Dégradation de l’image de marque employeur en cas d’accident grave sur le lieu de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de l’image de marque, de l’attractivité de la marque et de la fidélisation des collaborateurs
	Dialogue social et reconnaissance des droits des travailleurs	Positifs	Propres activités	<ul style="list-style-type: none"> Difficultés à recruter ou à fidéliser les talents 	<ul style="list-style-type: none"> Cohésion et entretien de la culture d’entreprise
Égalité de traitement et égalité des chances pour tous	Égalité de genre	Positifs	Propres activités	<ul style="list-style-type: none"> Hausse des coûts due au non-respect des obligations légales en matière de diversité 	<ul style="list-style-type: none"> Gain de créativité et d’innovation, amélioration des performances, et coopération interculturelle facilitée entre les différents pays d’implantation de Klépierre
	Inclusion et égalité de traitement des personnes de divers horizons	Positifs	Propres activités	<ul style="list-style-type: none"> Dégradation de l’image de marque et perte de talents 	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de l’image de marque grâce au positionnement sur les questions de diversité, et amélioration de l’attractivité
	Développement des compétences des collaborateurs, et impact sur leur employabilité et l’évolution de leur carrière	Positifs	Propres activités	<ul style="list-style-type: none"> Diminution des performances opérationnelles en cas de déséquilibre entre les compétences et les besoins de l’entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration des performances
	Intégration du développement durable dans tous les territoires et tous les champs de compétence de l’entreprise	Positifs	Propres activités	<ul style="list-style-type: none"> Difficultés à recruter ou à fidéliser les talents 	<ul style="list-style-type: none"> Accès à de nouveaux marchés, et adaptation aux tendances du marché

5.3.1.1 Impacts, risques et opportunités liés au personnel de l’entreprise (ESRS 2 SBM-2 et SBM-3)

Conscient que ses collaborateurs sont au cœur de sa réussite, Klépierre s’attache à comprendre leurs intérêts, leurs points de vue et leurs droits (y compris les droits de l’Homme), ainsi qu’à en tenir compte dans ses actions. Pour plus d’informations sur les activités de dialogue de Klépierre et leur influence sur sa stratégie et son modèle économique, voir les sections 5.1.3.2, 5.1.3.4 et 5.3.1.2.

Il existe différents canaux de dialogue chez Klépierre, parmi lesquels des ateliers collaboratifs et une enquête d’engagement auprès des collaborateurs. Ils ont joué un rôle crucial dans l’identification des impacts, risques et opportunités matériels du Groupe dans le cadre de son analyse de double matérialité. En outre, Klépierre les intègre dans ses activités à des fins de suivi continu. Pour plus d’informations sur la manière dont les impacts, risques et opportunités matériels sont pris en compte dans la stratégie et le modèle économique du Groupe, voir la section 5.1.4.5.

S’agissant du personnel de Klépierre, plusieurs impacts positifs matériels ressortent de l’analyse de double matérialité : la qualité de vie au travail et le bien-être des collaborateurs, le dialogue social et la reconnaissance des droits des travailleurs, l’égalité de genre, l’inclusion et l’égalité de traitement des personnes de divers horizons, le développement des compétences des collaborateurs et l’impact sur leur employabilité et sur l’évolution de leur carrière, ainsi que l’intégration du développement durable dans tous les territoires et tous les métiers de l’entreprise. De multiples facteurs contribuent à ces impacts positifs, notamment des engagements en faveur de la santé et du bien-être des collaborateurs, un environnement de travail positif et de qualité, la sécurité de l’emploi, une révision annuelle des salaires, des investissements dans la qualité du management et du leadership, ainsi que le respect des principes de DEI.

S'agissant des impacts négatifs liés à la sécurité et à la santé physique et mentale des travailleurs de Klépierre, l'analyse de double matérialité a déterminé qu'ils se limitent généralement à des incidents isolés et sont aussitôt gérés. Le Groupe a en effet instauré des politiques et des procédures robustes pour prévenir les problèmes systémiques. Il veille aussi au bien-être de ses collaborateurs à travers un suivi constant d'indicateurs, tels que le taux d'absentéisme, les arrêts maladie et les accidents du travail.

Par ailleurs, les plans d'action envisagés par le Groupe pour rendre ses activités plus écologiques et neutres pour le climat ne devraient pas avoir d'impact négatif sur ses collaborateurs. Au contraire, pour

favoriser cette transition, Klépierre étoffe les compétences techniques de son personnel en matière de durabilité.

Il ressort de l'analyse de double matérialité qu'aucun groupe de personnes en particulier n'est plus exposé que d'autres aux impacts négatifs matériels liés à la sécurité et à la santé physique et mentale. Cette conclusion repose sur des indicateurs clés de performance relatifs aux ressources humaines (taux d'absentéisme, accidents, etc.), sur l'absence de plaintes concernant les impacts négatifs, ainsi que sur les résultats de l'enquête d'engagement auprès des collaborateurs. De même, l'analyse n'a pas permis d'identifier de groupes spécifiques exposés à des risques ou opportunités matériels.

5.3.1.2 Dialogue avec le personnel de l'entreprise ^(S1-2)

Klépierre dialogue activement avec ses collaborateurs sur les impacts matériels qui les affectent. C'est au Directoire (à savoir au Président du Directoire et au Directeur financier du Groupe) et au Comité exécutif du Groupe qu'incombe la responsabilité opérationnelle de veiller à ce que ce dialogue ait lieu et à ce que les résultats de ce dernier étaient les décisions et les activités visant à gérer ces impacts. Des collaborateurs RH dédiés sont chargés de la planification, de l'exécution et du suivi des initiatives de dialogue.

Cette démarche de dialogue implique des échanges directs et constants avec les collaborateurs de tous niveaux, tout au long de l'année, au travers de divers canaux, comme des enquêtes de satisfaction, des ateliers collaboratifs, des événements, et des canaux de communication interne (réunions, entretiens avec les dirigeants, intranet et réseaux sociaux du Groupe). Klépierre sensibilise les collaborateurs à des thématiques propres aux enjeux de durabilité matériels dans le cadre d'événements annuels récurrents, tels que la semaine de la DEI et la semaine Well-being @ Work. Le dialogue inclusif permet au Groupe de prendre en compte les points de vue des collaborateurs potentiellement vulnérables et marginalisés.

Tous les deux ans, le Groupe réalise une enquête d'engagement auprès des collaborateurs à l'échelle du Groupe, qui porte sur 12 sujets : engagement, bien-être, diversité, équité et inclusion (DEI), responsabilité sociétale d'entreprise (RSE), leadership, management, développement de carrière, gratifications, orientation client et gestion des performances. Les résultats sont ensuite analysés pour identifier les questions clés et les perspectives d'opportunités et pour définir des plans d'action adaptés dans le cadre d'ateliers dédiés.

5.3.1.3 Gestion des défis sur le lieu de travail ^(S1-3)

Klépierre a mis en place des processus de réparation des impacts négatifs sur ses collaborateurs. En cas d'impact négatif, l'équipe RH ouvre une enquête, afin d'apporter un accompagnement et les mesures correctives adéquates.

Les collaborateurs peuvent directement faire part de leurs préoccupations ou de leurs besoins au Groupe par le biais de différents canaux, à savoir :

- l'enquête globale d'engagement réalisée tous les deux ans ;
- un rapport à l'équipe RH ;
- un rapport à l'équipe chargée des questions d'éthique et de conformité (par téléphone ou par e-mail) ; et
- le dispositif d'alerte officiel (voir la section 5.4.1.2).

En France, les collaborateurs sont représentés par un Comité social et économique (CSE). Composé de 18 représentants du personnel, élus depuis mars 2022, et de représentants de la direction de Klépierre, ce comité se réunit chaque mois afin de discuter des activités quotidiennes et des impacts potentiels sur l'emploi et les conditions de travail. Le CSE procède également à des consultations annuelles régulières sur la gestion de Klépierre et à des consultations spécifiques lancées par le Groupe.

Ponctuellement, les collaborateurs prennent également part à l'élaboration des stratégies du Groupe. Récemment, en 2022, ils ont ainsi contribué au développement de la stratégie Act4Good®, grâce à des entretiens menés avec l'encadrement supérieur, à des ateliers thématiques organisés dans toutes les fonctions, ainsi qu'à une enquête interne à l'intention de l'ensemble du personnel (voir la section 5.1.3.4). Dans le cadre de cette enquête, les collaborateurs ont été interrogés sur les performances du Groupe durant la période de mise en œuvre de la première stratégie Act for Good® (2018-2022), notamment dans les domaines les concernant, comme le bien-être, la formation, le développement des compétences, l'évolution de carrière ou encore la promotion de la diversité et de l'équité sur le lieu de travail. Cette enquête interne a aussi donné la possibilité aux collaborateurs d'identifier les obstacles à la résolution des enjeux de durabilité, tels que l'amélioration du dialogue avec les parties prenantes et l'augmentation des ressources à allouer. Ces données ont ensuite été utilisées pour élaborer la nouvelle stratégie Act4Good®.

L'efficacité du dialogue avec le personnel est mesurée avec le taux de participation à l'enquête globale d'engagement réalisée tous les deux ans, tandis que le niveau de satisfaction quant aux actions effectivement menées est mesuré au moyen d'enquêtes ultérieures.

Une formation dédiée à la lutte contre la corruption permet d'informer les collaborateurs sur le processus encadrant le dispositif d'alerte. L'anonymat et la discrétion sont garantis pour les lanceurs d'alerte.

Les préoccupations reçues par le biais des lignes d'assistance (hotlines) ou émises lors des différentes enquêtes sur l'engagement font l'objet d'un suivi et d'une surveillance assurés par les équipes RH, formées à cet effet, jusqu'à la résolution du problème. Les préoccupations exprimées dans le cadre du dispositif d'alerte officiel sont envoyées à un interlocuteur unique : le Secrétaire général du Groupe.

L'efficacité de ces canaux est mesurée avec le taux de participation à l'enquête réalisée tous les deux ans et les résultats des enquêtes de suivi. Le taux de participation des collaborateurs à la dernière enquête d'engagement a atteint 92 %, ce qui illustre la notoriété de ce canal et la confiance qu'il inspire.

5.3.1.4 Conditions de travail et bien-être

Politiques ^(S1-1)

Les conditions de travail qu'offre Klépierre à son personnel représentent une opportunité majeure en matière de responsabilité sociale, de gain de performance, et d'attraction et de fidélisation des talents. Le Groupe respecte ses obligations légales et veille à la santé et à la sécurité de ses collaborateurs. Ses engagements en la matière sont notamment traduits par une politique ambitieuse baptisée « Klépierre Cares », qui vise à garantir un environnement de travail où la santé et le bien-être jouent le rôle de puissants leviers de performance pour tous les collaborateurs, dans ses diverses régions d'implantation. Conscient du lien direct entre les risques psychosociaux, d'une part, et la santé et le bien-être de son personnel, d'autre part, le Groupe s'est prêté à un audit externe, dans l'optique de remédier à des préoccupations telles qu'une charge de travail élevée, un traitement juste et équitable, et la flexibilité au travail. Les résultats de cet audit ont servi de base à l'élaboration de Klépierre Cares, qui s'accompagne d'indicateurs clés de performance et d'objectifs précis pour 2030. Ces derniers font l'objet d'un suivi dans le cadre de la gestion globale des ressources humaines et de la stratégie Act4Good®, dont la mise en œuvre est placée sous la responsabilité du Comité exécutif.

La politique Klépierre Cares repose sur les trois piliers suivants :

1. **Respect des normes relatives à la sécurité**, ce qui permet d'assurer un suivi quotidien des activités et garantit que les équipes techniques d'exploitation et d'ingénierie de Klépierre appliquent les normes de sécurité. Un système de signalement d'incident *via* Komply permet de suivre les alertes en temps réel et de générer des rapports d'accident ou de quasi-accident, à partir desquels des mesures de réduction des risques sont déployées.
2. **Élaboration d'un environnement favorisant le soutien à l'échelle du Groupe et des équipes**, afin de développer une culture permettant de réduire le niveau de stress des collaborateurs grâce à :
 - des programmes de formation destinés aux managers, pour qu'ils apprennent à créer un espace de travail sain et sûr ; un cadre de gestion des ressources humaines intégrant des principes directeurs en matière de comportements ; et un renforcement des réseaux de soutien aux managers par le partage d'expériences, de défis et de bonnes pratiques ;
 - des discours axés sur la santé mentale et le bien-être de la part des équipes dirigeantes ; et la mise en place de dispositifs permettant aux collaborateurs d'exprimer leur point de vue ; et
 - des solutions aux charges de travail élevées, associées à l'adoption d'une approche soucieuse des cultures et inclusive et à des aménagements spéciaux pour les personnes qui pourraient en avoir besoin, telles que les parents, les aidants et les collaborateurs souffrant d'une maladie chronique.
3. **Promotion du bien-être physique et mental**, en passant par :
 - la mise en place d'un soutien des collaborateurs de Klépierre, en dotant ces derniers des compétences nécessaires pour gérer et préserver leur santé mentale et leur bien-être, en leur offrant la possibilité de demander de l'aide, grâce à la mise en place de programmes de soutien, et en élaborant une politique pour traiter les questions de santé mentale après une crise ;
 - la mise à disposition d'initiatives et de ressources favorisant la santé physique, telles que des programmes et des actions de promotion de la santé axés sur les maladies chroniques prévalant dans les communautés locales, ainsi que des mesures ergonomiques.

Afin d'offrir une bonne qualité de vie avec des salaires décents, Klépierre a instauré des lignes directrices sur les rémunérations et les avantages sociaux (Compensation and Benefits Guidelines) à l'échelle du Groupe. Ces lignes directrices comprennent des pratiques managériales de référence et des principes organisationnels, afin de garantir une prise de décision objective en matière d'augmentations salariales et de primes, dans le respect des principes de décence, de transparence et d'équité. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est favorisé par des horaires flexibles, des possibilités de télétravail, une politique de droit à la déconnexion, des congés payés et des politiques axées sur la famille.

Signataire du Pacte mondial des Nations Unies, Klépierre s'est engagé à intégrer les 10 principes relatifs aux droits de l'Homme à ses stratégies, politiques et procédures. Le Groupe entend formaliser une politique précisant son engagement et les processus mis en place pour remédier à toute atteinte aux droits de l'Homme. En revanche, il ne dispose pas de politique concernant la traite des êtres humains ou le travail forcé, car tous les collaborateurs de Klépierre sont liés par un contrat légalement formé. Par conséquent, les activités du Groupe ne sont exposées ni au risque de travail forcé ou obligatoire, ni à celui de travail des enfants.

Actions ^(S1-4)

Afin d'identifier les actions nécessaires pour gérer les impacts liés aux conditions de travail, Klépierre s'appuie sur trois éléments : des indicateurs clés de performance relatifs à la gestion du personnel, les résultats de l'enquête d'engagement réalisée tous les deux ans visant à recueillir directement le retour des collaborateurs, et des analyses comparatives par rapport à d'autres entreprises du secteur. En synthétisant les données recueillies à partir de ces sources, le Groupe peut déterminer les actions les plus appropriées en matière de conditions de travail et de bien-être. Applicables à l'ensemble du Groupe à l'horizon 2030 fixé dans le cadre de la stratégie Act4Good® (sauf indication contraire), ces actions visent à garantir que les pratiques de Klépierre n'aient aucun impact négatif matériel sur son personnel.

Klépierre alloue des ressources à la gestion de ses impacts matériels en passant par deux canaux principaux. Premièrement, le Groupe a investi dans des solutions Oracle qui lui permettent de suivre et d'analyser divers indicateurs clés de performance se rapportant à son personnel, et de rendre compte de leur progression. Deuxièmement, des collaborateurs dédiés de la Direction des ressources humaines sont chargés de surveiller et de gérer les impacts, risques et opportunités liés au personnel. En cas d'impact négatif, l'équipe RH ouvre une enquête afin d'apporter un accompagnement et les mesures correctives adéquates. Pour plus d'informations sur ce processus, voir la section 5.3.1.3.

Santé et bien-être

Klépierre veille à la santé physique et mentale de ses collaborateurs grâce à plusieurs initiatives majeures :

- la semaine annuelle Well-being @ Work, lors de laquelle sont proposées des activités à l'échelle mondiale et locale, comme des événements et des modules d'e-learning portant sur des sujets divers et variés allant de la gestion du stress à la pratique d'activités sportives, en passant par la promotion d'une alimentation saine ;
- Klépierre University, qui offre aux collaborateurs un accès à des modules en ligne et des séances de formation en présentiel sur la santé mentale et le bien-être ;

- des partenariats avec des organisations externes, comme International SOS, avec qui le Groupe organise des conférences expliquant comment faire face aux changements et aux facteurs de stress sur le lieu de travail ; et
- des réaménagements et des rénovations dans les bureaux du Groupe en 2024, qui se poursuivront en 2025, pour offrir un environnement de travail moderne, ergonomique et de qualité. Au cours de ces deux dernières années, l'ensemble des bureaux ont été réaménagés ou rénovés, ou il est prévu qu'ils le soient.

Outre un contrôle régulier de leur condition physique et un service de santé au travail, opérationnel dans l'ensemble du Groupe, les collaborateurs bénéficient chaque année de trois initiatives de prévention en matière de santé. Ces initiatives doivent être des actions de prévention/sensibilisation, qui, si le collaborateur concerné le souhaite, pourront déboucher sur une prise en charge médicale, telle qu'une consultation avec un professionnel. Cette approche proactive axée sur la prévention vise à maintenir un environnement bienveillant qui reflète l'importance que le Groupe accorde à la santé physique et mentale de ses collaborateurs.

Parmi les risques matériels liés aux impacts négatifs affectant la sécurité et la santé physique et mentale des collaborateurs, l'analyse de double matérialité fait ressortir une perte de motivation et une détérioration du climat social, desquelles peuvent s'ensuivre une perte de savoir-faire, d'expérience et de professionnalisme, une diminution des performances de l'entreprise, et une dégradation de l'image de marque employeur. Pour y remédier, Klépierre évalue le risque et l'impact d'une telle perte et met en œuvre des stratégies de rétention ciblées comprenant des rémunérations compétitives, de meilleures possibilités d'évolution et des options de mobilité interne. Le Groupe offre en effet des opportunités de progression de carrière et des plans de développement à l'intention des collaborateurs à fort potentiel et très performants. Pour les postes clés, des plans de succession ont été mis en place afin d'en assurer la continuité. Des indicateurs relatifs aux ressources humaines, comme le taux de fidélisation, permettent de mesurer l'efficacité de ces actions.

Qualité de vie

En matière de qualité de vie – salaires décents, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et qualité du management, notamment –, Klépierre met principalement en œuvre les initiatives suivantes :

- révision annuelle des salaires. Assurée par l'équipe RH en collaboration avec la direction de la région concernée, cette révision vise à garantir des salaires décents et à récompenser les performances et/ou l'accroissement des responsabilités, tout en tenant compte de l'inflation et de l'équité salariale. Les équipes RH centrales établissent des comparaisons par rapport aux marchés sur lesquels le Groupe opère, afin de vérifier que les salaires de ses collaborateurs sont bien positionnés. Klépierre s'emploie à offrir des rémunérations compétitives et suffisamment attractives pour retenir les collaborateurs sur le long terme ;
- actions visant à garantir la qualité du management et du leadership. Parmi ces actions figurent des programmes de développement, tels que le programme « INSPIRE », à l'intention des dirigeants, ainsi que d'autres programmes de formation destinés aux managers, pour qu'ils apprennent à créer un espace de travail sain et sûr et à préserver le bien-être de leurs équipes. À cela s'ajoutent le renforcement des réseaux de soutien aux managers et des dispositifs de collecte de points de vue, ainsi que des mesures de gestion des charges de travail élevées.

Klépierre a plusieurs outils à sa disposition pour suivre et évaluer l'efficacité de ses actions et initiatives axées sur le personnel. Le tableau de bord RH constitue un outil clé, qui permet de suivre des indicateurs importants relatifs aux collaborateurs, notamment les taux de départ, de rotation des effectifs, d'absentéisme et de participation aux campagnes d'évaluation des performances, ainsi que les scores des entretiens sur les performances. Les réponses à l'enquête d'engagement réalisée tous les deux ans auprès des collaborateurs, qui couvre 12 thématiques, constituent un autre outil. Enfin, Klépierre surveille l'évolution du nombre de plaintes reçues via sa ligne d'assistance (hotline). Une diminution du nombre de plaintes pourrait témoigner de la réussite des améliorations mises en œuvre en faveur des collaborateurs.

Cibles ^(S1-5)

Dans le cadre de sa stratégie Act4Good®, Klépierre s'est fixé l'objectif ci-dessous, afin de contrôler l'efficacité de ses actions, lesquelles ont fait l'objet de groupes de discussion intégrant des collaborateurs. Les parties prenantes sont tenues de saisir, dans Deepki, les informations permettant de suivre les progrès réalisés par rapport à cet objectif. En outre, des objectifs intermédiaires sont fixés à partir de 2025 pour mesurer ces progrès.

100 % des centres et des lieux de travail doivent organiser trois actions par an axées sur la santé d'ici 2030

Compte tenu de l'importance de la prévention pour préserver la santé physique et mentale, les centres et les lieux de travail proposeront, notamment, des campagnes de vaccination, des conférences, des entretiens avec un nutritionniste, ainsi que des dépistages. Le but étant de promouvoir les soins de santé, il s'agit de donner la possibilité aux collaborateurs d'échanger directement avec un professionnel ou un organisme de santé. Les équipes des centres commerciaux et les équipes RH doivent préciser la nature, la durée et le lieu de l'action, le thème de prévention abordé, les canaux de communication utilisés, les parties prenantes externes, et les indicateurs clés de performance pertinents. Chaque trimestre, les équipes Pays et Groupe évaluent les progrès accomplis au regard des lignes directrices de la stratégie Act4Good®, afin de s'assurer que les actions déployées sont conformes aux exigences du Groupe. Tous les collaborateurs de Klépierre sont concernés, qu'ils soient employés dans les bureaux ou dans les centres commerciaux. En 2024, 58 % des lieux de travail et 45 % des centres de Klépierre ont organisé au moins trois actions axées sur la santé, notamment des bilans cardiovasculaires et dermatologiques et des campagnes de vaccination.

Les objectifs de Klépierre sont fixés au niveau du Groupe, puis déclinés en objectifs spécifiques à chaque territoire, pays et centre. Les équipes Pays ont participé à des ateliers visant à définir des objectifs adaptés à leur contexte local respectif. Les méthodologies et les hypothèses retenues aux fins de la définition de ces objectifs ont été établies avec le concours d'experts internes et externes, dans le cadre de l'élaboration de la stratégie Act4Good®. Le Groupe a notamment fait appel à un expert en ressources humaines pour être sûr de fixer des objectifs appropriés et conformes aux normes sectorielles et à la législation en vigueur. Pour en savoir plus sur les parties prenantes consultées dans le cadre de l'élaboration de la stratégie Act4Good® et de la définition des objectifs associés, voir la section 5.1.3.2.

5.3.1.5 Diversité, équité et inclusion

Politiques ^(S1-1)

La démarche DEI de Klépierre est ancrée dans son Code de conduite, qui formalise l'engagement du Groupe en matière d'éthique des affaires et d'intégrité et définit ses relations avec son personnel. Applicable à tous les pays d'implantation et à tous les collaborateurs du Groupe, le code est placé sous la supervision directe du Directoire, afin qu'il puisse être mis en œuvre de façon cohérente et suivi dans l'ensemble de l'organisation. Il contient un chapitre consacré à la DEI, qui impose l'égalité des chances en matière d'emploi pour tous les collaborateurs et candidats et promeut le recrutement, la formation et le développement de personnes de tous horizons et de tous profils. D'après ce code, toutes les décisions en matière d'emploi, y compris les recrutements, les évaluations de performance, les promotions, les formations, la rémunération et le développement, devraient être prises exclusivement sur la base de critères objectifs tels que le mérite, les qualifications et les performances. En outre, le code interdit strictement toute forme de discrimination et de harcèlement (voir la section 5.4.1.2).

Le fait d'intégrer la DEI dans la stratégie Act4Good® permet de garantir que les actions menées dans ce domaine ne sont pas des actions isolées et qu'elles font bel et bien partie des efforts plus larges du Groupe en matière de durabilité. Les objectifs et la démarche DEI fixés par la stratégie Act4Good® sont renforcés par la Politique DEI de Klépierre, qui prône une culture de la diversité sous toutes ses formes, tout en promouvant un cadre commun reposant sur des valeurs et des règles partagées. Il s'agit d'instaurer un environnement de travail favorisant le plus haut niveau de performance et de bien-être, un environnement diversifié, inclusif et équitable où chacun peut trouver sa place, apprendre et progresser. Cette politique prohibe, elle aussi, toute forme de discrimination et de harcèlement, et prévoit des sanctions adéquates pour les contrevenants.

Fait notable : en 2023, les équipes RH de Klépierre ont amorcé un projet de co-construction à l'échelle du Groupe pour renouveler les objectifs définis par cette politique. Le réseau d'ambassadeurs DEI et les équipes RH de Klépierre ont commencé par procéder à une analyse générale et à une séance de brainstorming, pour ensuite élaborer un cadre à soumettre à l'étude des collaborateurs lors de la Semaine annuelle de la DEI. Trois thèmes ont été retenus et explorés : le handicap, l'inclusion, et la parité hommes-femmes. Plus de 600 collaborateurs en Europe ont participé aux ateliers animés par les ambassadeurs DEI, afin d'exprimer des idées et de co-construire une nouvelle politique. De nouveaux objectifs DEI à l'horizon 2030 ont ainsi été proposés, examinés, puis affinés avec le Comité exécutif du Groupe. Ce dernier est responsable de la Politique DEI, dont le suivi est assuré au moyen des processus de reporting relatifs aux ressources humaines et à la durabilité.

En outre, la Politique de recrutement de Klépierre vise à renforcer les engagements de sa Politique DEI tout au long du processus d'embauche, en garantissant équité et uniformité dans l'ensemble de ses pays d'implantation. Le Comité exécutif du Groupe en est responsable, tandis que la Direction des ressources humaines en assure le suivi. L'objectif de cette Politique consiste à garantir que toutes les entités du Groupe utilisent les mêmes outils et méthodes de recrutement non discriminatoires et inclusifs, y compris les fiches de poste, les brochures sur l'employeur, les modèles d'entretien et les pages dédiées au recrutement sur les plateformes numériques. Le processus de décision repose sur des critères objectifs, axés sur les compétences et les qualifications des candidats. Cette approche globale contribue à attirer des talents diversifiés, venant de l'intérieur comme de l'extérieur du Groupe, et s'inscrit dans l'engagement de Klépierre consistant à favoriser un lieu de travail inclusif.

Actions ^(S1-4)

La Politique DEI s'accompagne d'une série d'actions couvrant chacun de ses trois piliers et destinées à aborder les risques matériels identifiés dans le cadre de l'analyse de double matérialité, y compris les risques d'atteinte à l'image de marque et de perte de talents. Les actions à mettre en œuvre sont définies avec le concours d'experts internes, de groupes de travail sectoriels et de cabinets de conseil externes, qui veillent en outre au respect des exigences légales. Des ateliers sont notamment organisés avec le réseau d'ambassadeurs DEI, composé de collaborateurs de Klépierre, afin de définir des thèmes, des actions et des objectifs clés. Pour mener à bien ces actions en faveur de la DEI, le Groupe alloue un budget RH global, ainsi que des budgets individuels, afin de mettre en œuvre les feuilles de route locales. Sauf indication contraire, les actions entreprises concernent l'ensemble du Groupe.

Afin d'atténuer les risques matériels de non-conformité, Klépierre examine les lois sur la DEI de chaque pays. En Italie, par exemple, le Groupe se conforme à la réglementation locale pour soutenir les personnes en situation de handicap et leurs aidants, en accordant des congés payés aux collaborateurs ayant la qualité d'aidant. Grâce aux actions ainsi mises en œuvre, Klépierre s'assure que ses pratiques n'ont aucun impact négatif matériel sur son personnel.

Maintenir la DEI au cœur des valeurs et des actions managériales du Groupe

Parmi les initiatives figurent :

- des programmes de formation sur les pratiques de management inclusif ;
- des événements annuels consacrés à la DEI dans tous les pays, dont le mois de la DEI, en mars ;
- le réseau d'ambassadeurs DEI, composé de 50 collaborateurs de différentes régions, qui se réunit tous les deux mois pour mettre en œuvre des actions de DEI ; et
- l'ajustement des politiques, procédures, programmes et pratiques RH, afin de garantir l'équité et l'impartialité de la prise de décision. Par exemple, chez Klépierre, le développement de carrière repose sur un suivi objectif des performances et une évaluation des compétences. Le processus de recrutement est conçu pour être non discriminatoire et pour favoriser la diversité des profils (grâce à la diffusion de toutes les offres d'emploi en interne) et la mixité femmes-hommes parmi les candidats.

Promouvoir et ancrer la mixité femmes-hommes et la diversité générationnelle

Des actions ciblées sont menées à bien dans ce domaine en vue des objectifs suivants :

- apporter un soutien à la parentalité pour améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée :
 - préserver la continuité de l'activité d'une équipe pendant la durée du congé parental de l'un de ses membres, en le remplaçant temporairement ou en réaffectant tout ou partie de ses missions, et
 - proposer des horaires de travail flexibles aux collaborateurs revenant d'un congé parental, pour une période prédéfinie.
- accorder une attention particulière au développement de carrière des collaborateurs de plus de 50 ans :
 - dans le cadre du processus annuel d'évaluation des talents, assurer l'égalité d'accès aux opportunités de développement et de mobilité pour les collaborateurs de plus de 50 ans du Groupe, et
 - dans le cadre du processus annuel de révision des salaires, examiner systématiquement la rémunération et la répartition des salaires des collaborateurs de plus de 50 ans.

Promouvoir la santé pour tous et favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap

Klépierre déploie une politique ambitieuse visant à garantir un environnement de travail où la santé et le bien-être deviennent de puissants leviers de performance et où chaque personne, quelles que soient ses capacités, peut s'épanouir et réussir. Exemples d'initiatives :

- garantir un environnement de travail sûr sur les plans physique et psychologique, et en particulier :
 - garantir l'accès à des lieux de travail sûrs et modernes, conformément aux normes en vigueur, en particulier pour les personnes en situation de handicap, dans tous les pays où le Groupe exerce ses activités,
 - proposer à tous les collaborateurs un programme d'accompagnement confidentiel sur des sujets liés à la santé,
 - former tous les managers aux risques liés à la santé mentale et aux risques psychosociaux afin que ceux-ci soient pris en compte dans les pratiques de management et les pratiques de l'organisation de manière générale, et
 - sensibiliser les collaborateurs aux facteurs de stress au travail ainsi qu'aux techniques d'adaptation aux changements survenant dans l'entreprise ;
- promouvoir l'accès à davantage de prévention en matière de santé pour tous les collaborateurs :
 - contrôle régulier de la condition physique des collaborateurs,
 - mise à disposition d'un service de santé au travail, et
 - organisation de trois actions de prévention santé par an pour chaque collaborateur sur chaque site de Klépierre ;
- accroître la représentation des personnes en situation de handicap :
 - augmenter la proportion de collaborateurs en situation de handicap au sein du Groupe ;
- soutenir les collaborateurs ayant la qualité d'aidants familiaux :
 - offrir aux aidants familiaux un service confidentiel de conseil et d'accompagnement afin de faciliter leur organisation personnelle et de les orienter vers les bonnes ressources en dehors du Groupe (en particulier quant aux questions médicales et administratives), et
 - accorder provisoirement, pour une période à définir avec chaque manager, un droit de télétravail, de travail à temps partiel et de mobilité géographique.

Klépierre a plusieurs outils à sa disposition pour suivre et évaluer l'efficacité de ses actions et initiatives axées sur la DEI. Parmi eux, on trouve le tableau de bord RH, qui permet de surveiller des indicateurs relatifs à la DEI et aux collaborateurs, notamment le taux de satisfaction du personnel, le taux de participation aux formations et le taux d'utilisation d'avantages tels que le congé parental. Les réponses à l'enquête d'engagement réalisée tous les deux ans auprès des collaborateurs, qui couvre 12 thématiques, constituent un autre outil. Enfin, Klépierre surveille l'évolution du nombre de plaintes reçues via sa ligne d'assistance (hotline). Une diminution du nombre de plaintes pourrait témoigner de la réussite des améliorations mises en œuvre en faveur des collaborateurs.

Cibles ^(S1-5)

Dans le cadre de sa stratégie Act4Good®, Klépierre s'est fixé l'objectif ci-dessous, afin de contrôler l'efficacité de ses actions, lesquelles ont fait l'objet de groupes de discussion intégrant des collaborateurs. Aux fins du suivi des progrès réalisés par rapport à ces objectifs, la Direction des ressources humaines du Groupe doit contrôler et saisir les informations pertinentes dans Purple, et des objectifs intermédiaires ont été fixés à compter de 2024.

Atteindre 40 % de femmes au sein du Comité exécutif du Groupe et de l'encadrement supérieur, sans écart de rémunération significatif d'ici 2030

Bien que les femmes représentent 61 % des effectifs totaux de Klépierre, elles sont moins nombreuses au sein de l'encadrement supérieur. Aussi le Groupe entend-il, à travers cet objectif, rééquilibrer la représentation hommes-femmes à tous les échelons. L'encadrement supérieur comprend les directeurs généraux, les directeurs exécutifs et les administrateurs, à l'exclusion des deux membres du Directoire. La part des femmes est le résultat du rapport entre le nombre de femmes au sein du Comité exécutif et de l'encadrement supérieur et le nombre total de membres du Comité exécutif et de l'encadrement supérieur. Le Comité exécutif et l'encadrement supérieur devront compter au moins 40 % de femmes en leur sein d'ici 2030. En outre, l'écart de rémunération correspond au quotient du salaire moyen des femmes (salaire de base plus primes) par le salaire moyen des hommes (salaire de base plus primes) pour chaque groupe de cadres. Pour être considéré comme non significatif, l'écart de rémunération moyen ne devra pas dépasser 10 % dans chaque pays, par famille professionnelle et par échelon, d'ici 2030. En 2024, le Groupe compte 50 % de femmes au sein du Comité exécutif et 40 % au sein de l'encadrement supérieur, avec des écarts de rémunération respectifs de 0,87 et 0,91.

Doubler la proportion de collaborateurs en situation de handicap d'ici 2030

Le Groupe s'engage en faveur de l'inclusion. Dans ce sens, il veille à encourager un degré d'inclusion supérieur sur le lieu de travail et s'est fixé pour objectif de doubler la proportion de collaborateurs en situation de handicap ou étant atteints de maladies chroniques au sein de ses effectifs d'ici 2030. En 2024, ces collaborateurs représentaient 2 % du personnel du Groupe. Cette donnée a permis d'établir une base de référence pour suivre et évaluer, d'une année à l'autre, la progression continue en matière de diversité, qui est alimentée par diverses actions menées par Klépierre.

Former l'ensemble des managers à la gestion inclusive au cours des trois prochaines années

À partir de 2025, le Groupe aura pour objectif de former, sur une période de trois ans, l'ensemble de ses cadres aux pratiques d'un management inclusif. Cette formation permettra aux cadres de tous niveaux d'acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour créer et maintenir un environnement de travail inclusif.

5.3.1.6 Formation et développement des compétences

Politiques ^(S1-1)

La stratégie de gestion des talents de Klépierre repose sur de réelles opportunités d'évolution professionnelle pour les collaborateurs et sur des compétences managériales continuellement développées. Les décisions en matière de gestion de carrière et de développement reposent sur des évaluations régulières des talents et des plans de développement personnalisés propres à chaque rôle et à chaque type d'activité. Les collaborateurs bénéficient ainsi, via Purple, de programmes de formation et de développement visant à renforcer leurs connaissances et leurs compétences pour leur permettre d'apporter une contribution positive et de progresser dans leur carrière.

Au début de chaque année, managers et collaborateurs définissent des objectifs quantifiés, mesurables et réalisables, de sorte que chacun puisse être évalué en fin d'année dans le cadre d'un processus structuré et équitable. La définition des objectifs implique l'identification de programmes de formation visant à renforcer les compétences d'ordre technique et comportemental.

Par ailleurs, le Groupe procède à une évaluation annuelle des talents, afin de mieux comprendre le niveau de performance de ses collaborateurs, leur potentiel de carrière, ainsi que leurs aspirations en matière de mobilité et d'évolution professionnelle. Il s'appuie ensuite sur les résultats de cette évaluation pour élaborer des plans de développement, de rétention et de succession qui répondent à ses besoins en matière de compétences.

Bien que Klépierre estime que la stratégie Act4Good® est à la hauteur de ses intentions en matière de formation et de développement des compétences – ainsi qu'en témoignent les actions décrites dans la section qui suit –, le Groupe est prêt à élaborer une politique dédiée pour formaliser davantage ses processus, si les circonstances futures le justifient.

Actions ^(S1-4)

Les actions mises en œuvre par Klépierre visent à garantir que ses pratiques n'aient aucun impact négatif matériel sur son personnel. Elles ont vocation à combler les déficits de compétences majeurs (voir la section 5.1.4.5 pour plus d'informations). Sauf indication contraire, les initiatives de renforcement des compétences et de développement de carrière concernent toutes les régions. Elles sont gérées via Purple.

En 2024, Klépierre a investi 1 million d'euros dans la création de programmes de formation, notamment ceux consacrés au développement durable dispensés par Klépierre University et la Klépierre Climate School. Cet investissement est plus important que l'année précédente (+ 18 %). Le Groupe alloue en outre des ressources dédiées au développement de carrière pour accompagner ses collaborateurs.

Développement de carrière

Soucieux de donner à ses collaborateurs la possibilité de progresser en permanence, le Groupe a instauré des entretiens professionnels et un cycle de gestion des performances et des formations. Ces actions visent également à atténuer les risques matériels liés à la difficulté de recruter et de fidéliser les talents et à enrayer la baisse de la performance opérationnelle due à une mauvaise gestion des carrières.

Pour identifier les actions nécessaires face aux impacts relatifs au développement de carrière, Klépierre s'appuie sur une analyse des déficits de compétences de son personnel, réalisée par l'équipe chargée du développement de carrière, ainsi que sur les retours de

ses collaborateurs. Par exemple, ces derniers ont exprimé, par le passé, la nécessité de bénéficier d'un plus grand nombre de programmes de développement des capacités de leadership.

La démarche du Groupe repose en grande partie sur des programmes de développement récurrents, parmi lesquels :

- le dispositif VIE (volontariat international en entreprise), piloté par l'équipe Gestion des talents, qui facilite l'intégration progressive des jeunes diplômés dans l'entreprise, avec un bon taux de réussite. En 2024, Klépierre a embauché en CDI trois participants à ce dispositif ;
- le programme « Connaître ses forces pour mieux exploiter son potentiel », un programme de développement des capacités de leadership animé par un coach externe, qui se déroule sur deux jours et demi et s'adresse à de jeunes talents, dans toutes les fonctions. Dans le cadre de sa démarche de promotion de la mixité, Klépierre vise une participation féminine de 60 % dans chaque groupe. Le but est d'aider les participants à exploiter leurs forces pour déployer leur plein potentiel, développer leurs capacités de leadership et progresser dans leur carrière ;
- un programme de gestion active des relations-écoles visant un triple objectif : attirer des stagiaires et des apprentis de tous âges, trouver de futurs talents, et promouvoir l'image de marque employeur du Groupe. En 2024, ce dernier a accueilli 14 nouveaux apprentis et 74 stagiaires. Cette attractivité tient notamment à la participation de Klépierre à des forums universitaires deux fois par an et à quatre journées annuelles d'intégration des stagiaires.

En 2024, Klépierre a également lancé un nouveau programme de leadership destiné à ses 53 dirigeants : « INSPIRE ». Conçu pour renforcer les compétences en matière de management et de leadership, ce programme intègre des modules consacrés à la confiance et à la promotion d'un environnement inclusif. Il représente 1 700 heures de formation, que le Groupe prévoit de proposer à plus large échelle en 2025. Le programme a reçu une note de satisfaction moyenne de 4,3/5 et sera étendu à cinq groupes de directeurs, en 2025.

Renforcement des compétences

Purple, la plateforme numérique RH du Groupe, permet d'assurer une gestion centralisée des programmes de formation et de développement des compétences. Pour identifier les actions nécessaires dans ce domaine, Klépierre s'appuie sur les campagnes annuelles d'évaluation des performances et de développement déployées par Purple.

En ligne avec l'objectif fixé par la stratégie Act4Good® d'imposer une formation RSE à tous les collaborateurs (voir section suivante), Klépierre a lancé, au quatrième trimestre 2023, la Climate School de Klépierre, dont la mission consiste à sensibiliser et à former les collaborateurs au changement climatique, d'une part, et à développer leurs capacités à intégrer cet enjeu dans le cadre des activités de l'entreprise, d'autre part. Si les collaborateurs ont accès à tout un catalogue de formations, ils doivent suivre des modules obligatoires au cours de l'année. Le premier module, obligatoire, a été lancé en 2023. Il s'intitulait « Le grand système climatique ». Les deuxième et troisième modules – « Agir sur l'empreinte carbone » et « Agir à son niveau pour protéger la planète » – n'étaient pas obligatoires. Le taux de participation a été contrôlé directement dans Purple. Au total, 2 700 heures de formation ont été comptabilisées en 2024. Les résultats font l'objet d'un suivi permettant d'apprécier l'efficacité de ces formations. Bilan : 864 participants « ont compris » (*Understanding*), 238 « agissent » (*Taking action*) et 34 « agissent dans le cadre de leur travail » (*Taking action in my job*).

Pour renforcer les compétences techniques de son personnel dans les domaines de l'immobilier commercial, de la gestion d'actifs, de la finance, du management et du leadership, le Groupe a en outre créé Klépierre University, qui compte 50 formateurs internes et propose plus de 150 formations sur la question de l'adaptation aux besoins et au savoir-faire de l'entreprise. Le catalogue de formations de Klépierre University fera également l'objet d'une révision dans le cadre de la feuille de route 2030, afin que soient intégrées les thématiques RSE dans les formations existantes, dans l'optique de renforcer les connaissances et les compétences des collaborateurs pour permettre à ces derniers d'exercer leurs fonctions de manière responsable.

Cibles ^(S1-5)

Dans le cadre de sa stratégie Act4Good®, Klépierre s'est fixé les objectifs ci-dessous afin de contrôler l'efficacité de ses actions, lesquelles ont fait l'objet de groupes de discussion intégrant des collaborateurs. L'équipe RH du Groupe est tenue de saisir, dans Purple, les informations permettant de suivre les progrès réalisés par rapport à ces objectifs, après avoir compilé les données obtenues des équipes RH régionales. En outre, des objectifs intermédiaires sont fixés à partir de 2024 pour mesurer ces progrès (sauf indication contraire).

D'ici 2030, tous les collaborateurs de Klépierre devront suivre une formation RSE au moins une fois par an

En 2024, l'objectif intermédiaire était fixé à 23 % pour les collaborateurs permanents, les collaborateurs temporaires et les apprentis présents dans l'entreprise au début et à la fin de l'année. La formation était principalement axée sur la RSE (transition

climatique, environnement, diversité et inclusion, immobilier durable, et tendances de la société) et s'est conclue par un test visant à évaluer les connaissances et les compétences acquises par chaque personne tout au long du module. En 2024, 85 % des collaborateurs ont suivi le module obligatoire « Le grand système climatique ». D'autre part, le Groupe passera en revue l'ensemble du catalogue de formations actuel d'ici 2030, afin de vérifier que tous les contenus (internes comme externes) comprennent une dimension RSE claire. Cette revue approfondie devrait être terminée d'ici 2027.

D'ici 2030, 100 % des collaborateurs auront au moins un objectif RSE dans leur évaluation des performances

Le Groupe entend renforcer l'engagement de ses collaborateurs en faveur de la RSE et faire en sorte que celle-ci soit pleinement intégrée à chacune de ses activités et fonctions. L'ambition est de bâtir une culture d'entreprise où chaque personne contribue à l'impact global de Klépierre en matière de RSE. Cet objectif RSE concerne tous les collaborateurs du Groupe présents dans l'entreprise au 30 septembre, qu'ils soient en contrat permanent, en contrat temporaire, en contrat d'apprentissage ou en contrat de professionnalisation. C'est à leur manager de le définir dans Purple, soit en sélectionnant un parmi ceux proposés, soit en créant un nouveau, à condition qu'il s'inscrive dans une catégorie ad hoc de la bibliothèque d'objectifs communs. Pour être considéré comme un objectif RSE, l'objectif en question doit contribuer à la réalisation d'une ambition Act4Good®. Chaque objectif doit être associé à des indicateurs spécifiques. Les équipes RH de chaque pays et l'équipe RH du Groupe doivent communiquer le nombre total de collaborateurs ayant le statut d'actif éligible et ayant un objectif RSE dans Purple, en précisant cet objectif. En 2024, avec 71 %, le Groupe a atteint l'objectif de 70 % qu'il s'était fixé.

5.3.1.7 Indicateurs

Caractéristiques des collaborateurs de l'entreprise ^(S1-6)

En 2024, 183 collaborateurs ont quitté le Groupe, soit un taux de rotation du personnel de 14,7 %.

TABLEAU 40 : VENTILATION DES COLLABORATEURS PAR SEXE

Sexe	Effectifs
Hommes	400
Femmes	656
TOTAL	1 056

TABLEAU 41 : VENTILATION DES COLLABORATEURS PAR PAYS

Pays	Effectifs
France	442
Belgique	4
Espagne	88
Portugal	27
Italie	189
Grèce	2
Pologne	47
République tchèque	32
Danemark	38
Norvège	31
Suède	31
Allemagne	43
Pays-Bas	45
Turquie	37
TOTAL	1 056

TABLEAU 42 : VENTILATION DES COLLABORATEURS PAR TYPE DE CONTRAT DE TRAVAIL ⁽¹⁾

Pays	Collaborateurs permanents	Collaborateurs temporaires
France	440	2
Femmes	276	0
Hommes	164	2
Belgique	4	0
Femmes	2	0
Hommes	2	0
Espagne	88	0
Femmes	57	0
Hommes	31	0
Portugal	26	1
Femmes	15	1
Hommes	11	0
Italie	183	6
Femmes	118	6
Hommes	65	0
Grèce	2	0
Femmes	1	0
Hommes	1	0
Pologne	45	2
Femmes	30	2
Hommes	15	0
République tchèque	26	6
Femmes	17	6
Hommes	9	0
Danemark	38	0
Femmes	22	0
Hommes	16	0
Norvège	30	1
Femmes	16	1
Hommes	14	0
Suède	31	0
Femmes	21	0
Hommes	10	0
Allemagne	42	1
Femmes	21	1
Hommes	21	0
Pays-Bas	38	7
Femmes	18	4
Hommes	20	3
Turquie	37	0
Femmes	21	0
Hommes	16	0
TOTAL	1 030	26

(1) Klépierre compte uniquement des salariés permanents et des salariés temporaires. Il n'y a pas de salariés au nombre d'heures non garanti.

Couverture des négociations collectives et dialogue social ^(S1-8)

Klépierre respecte les exigences relatives au droit du travail en vigueur dans ses différents pays d'implantation. Les équipes RH sont tenues de connaître ces exigences légales. La liberté d'association et la reconnaissance effective du droit à la négociation collective existent dans tous les pays, et le Groupe s'y conforme strictement.

TABLEAU 43 : COUVERTURE DES NÉGOCIATIONS COLLECTIVES ET DIALOGUE SOCIAL

Taux de couverture	Couverture des négociations collectives		Dialogue social
	Collaborateurs — EEE (pour les pays avec > 50 collaborateur représentant > 10 % du total des collaborateurs)	Collaborateurs — non EEE (estimation pour les régions avec > 50 collaborateurs représentant > 10 % du total des collaborateurs)	Représentation sur le lieu de travail (EEE uniquement) (pour les pays avec > 50 collaborateurs représentant > 10 % du total des collaborateurs)
0-19 %	Pologne, Norvège, Allemagne, Pays-Bas ^(a)	République tchèque, Turquie ^(a)	Italie, Espagne, Portugal, Allemagne, Pays-Bas, Turquie, Danemark, Norvège, Suède, Pologne, République tchèque ^(a)
20-39 %			
40-59 %			
60-79 %			
80-100 %			

(a) = taux de couverture à 0 %

En 2024, 78 % des collaborateurs étaient couverts par des conventions collectives. Dans les pays de l'Espace économique européen (EEE) où le Groupe compte un nombre significatif de collaborateurs, à savoir au moins 50 collaborateurs en termes d'effectifs, représentant au moins 10 % du nombre total de ses collaborateurs, c'est-à-dire en France, en Espagne, au Portugal et en Italie, ce pourcentage atteint 100 %.

Seule la France impose l'existence d'une instance de représentation du personnel dans l'entreprise. Par conséquent, dans ce pays,

Klépierre Management SNC a élu des représentants syndicaux et observe rigoureusement toutes les obligations d'information, de consultation et de négociation. Un comité social et économique (CSE) se réunit chaque mois pour assurer le suivi des questions relevant de sa compétence. Hormis ce CSE en France, Klépierre ne possède ni comité d'entreprise européen (CEE), ni comité d'entreprise de société européenne (SE), ni comité d'entreprise de société coopérative européenne (SCE). Pour plus d'informations sur le CSE, voir la section 5.3.1.2.

Indicateurs de diversité ^(S1-9)

TABLEAU 44 : RÉPARTITION PAR SEXE AU NIVEAU DE L'ENCADREMENT SUPÉRIEUR

Sexe	Nombre	Pourcentage
Hommes	6	50 %
Femmes	6	50 %
TOTAL	12	100 %

TABLEAU 45 : RÉPARTITION DES COLLABORATEURS PAR TRANCHE D'ÂGE

Tranche d'âge	Nombre	Pourcentage
Moins de 30 ans	153	14 %
Entre 30 et 50 ans	624	59 %
Plus de 50 ans	279	26 %
TOTAL	1 056	100 %

Salaires décents ^(S1-10)

Tous les collaborateurs de Klépierre perçoivent un salaire décent, conformément aux indices de référence applicables ⁽¹⁾.

TABLEAU 46 : PAYS DANS LESQUELS LES COLLABORATEURS NE PERÇOIVENT PAS UN SALAIRE DÉCENT (POURCENTAGE DE L'EFFECTIF TOTAL)

Pays	Pourcentage
France	0 %
Italie	0 %
Scandinavie	0 %
Ibérie	0 %
Pays-Bas/Allemagne/Europe centrale	0 %
TOTAL	0 %

(1) Indices fournis par Willis Towers Watson, l'organisme de référence de Klépierre.

Indicateurs de formation et de développement des compétences ^(S1-13)

TABLEAU 47 : COLLABORATEURS AYANT PARTICIPÉ À DES ÉVALUATIONS RÉGULIÈRES DE LEURS PERFORMANCES ET DE L'ÉVOLUTION DE LEUR CARRIÈRE

Sexe	Nombre	Pourcentage
Femmes	593	99,8 %
Hommes	373	99,2 %
Autres		
TOTAL	996	99,6 %

TABLEAU 48 : NON-SALARIÉS AYANT PARTICIPÉ À DES ÉVALUATIONS RÉGULIÈRES DE LEURS PERFORMANCES ET DE L'ÉVOLUTION DE LEUR CARRIÈRE

Type	Nombre
Non-salariés	0
Non-salariés travailleurs indépendants	0
Non-salariés relevant du code NACE N78 ^(a)	0
TOTAL	0

(a) L'acronyme NACE désigne la Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne, en vigueur dans l'Union européenne depuis 1970. Plus particulièrement, le code NACE N78 fait référence aux « activités des agences de placement de main-d'œuvre » (N78.1), aux « activités des agences de travail temporaire » (N78.2), et aux autres activités de « mise à disposition de ressources humaines » (N78.3).

TABLEAU 49 : NOMBRE MOYEN D'HEURES DE FORMATION PAR COLLABORATEUR

Sexe	Nombre d'heures
Femmes	18
Hommes	18
Autres	0
TOTAL	18

Indicateurs de santé et de sécurité ^(S1-14)

TABLEAU 50 : POURCENTAGE DES COLLABORATEURS COUVERTS PAR LE SYSTÈME DE GESTION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DE KLÉPIERRE

Type	Pourcentage
Salariés	100 %
Non-salariés	100 %
TOTAL	100 %

TABLEAU 51 : NOMBRE DE DÉCÈS DUS À DES ACCIDENTS ET MALADIES PROFESSIONNELS⁽¹⁾

Type	Nombre
Salariés	0
Non-salariés	0
TOTAL	0

TABLEAU 52 : NOMBRE ET TAUX D'ACCIDENTS DU TRAVAIL COMPTABILISABLES

Type	Nombre	Taux de fréquence
Salariés	3	1,60
Non-salariés	-	-
TOTAL	3	1,60

(1) Il s'agit des maladies figurant dans la liste des maladies professionnelles de l'OIT.

TABLEAU 53 : NOMBRE DE CAS DE MALADIES PROFESSIONNELLES COMPTABILISABLES

Type	Nombre
Salariés	0
Non-salariés	0
TOTAL	0

TABLEAU 54 : NOMBRE DE JOURS PERDUS EN RAISON D'ACCIDENTS DU TRAVAIL OU DE DÉCÈS DUS À DES ACCIDENTS DU TRAVAIL, DE PROBLÈMES DE SANTÉ LIÉS AU TRAVAIL ET DE DÉCÈS DUS À DES PROBLÈMES DE SANTÉ

Type	Nombre
Salariés	11
Non-salariés	0
TOTAL	11

Indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ^(S1-15)

Tous les collaborateurs de Klépierre ont droit à des congés familiaux.

TABLEAU 55 : POURCENTAGE DE COLLABORATEURS AYANT DROIT À DES CONGÉS FAMILIAUX

Type	Pourcentage
Salariés	100 %
TOTAL	100 %

TABLEAU 56 : POURCENTAGE DE COLLABORATEURS AINSI CONCERNÉS AYANT PRIS UN TEL CONGÉ

Sexe	Pourcentage
Femmes	9 %
Hommes	6 %
TOTAL	8 %

Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale) ^(S1-16)

Écart de rémunération

L'écart de rémunération entre femmes et hommes désigne la différence de niveau moyen de rémunération entre les collaborateurs hommes et femmes, exprimée en pourcentage du niveau de rémunération moyen des travailleurs hommes. En 2024, il était de 30 % ⁽¹⁾. Cet écart s'explique par une représentation féminine nettement plus importante aux premiers échelons (72 % de femmes occupant des postes d'employée de bureau et de cadre junior). Au total, Klépierre compte 61 % de femmes dans son personnel.

Klöpierre privilégie une approche plus précise et contrôle ce ratio échelon par échelon, afin de garantir l'égalité entre les genres à des niveaux de responsabilité comparables.

Rémunération totale

Le ratio de rémunération annuelle totale de la personne la plus payée par rapport à la rémunération totale annuelle médiane de tous les collaborateurs (à l'exclusion de la personne la mieux rémunérée) s'élève à 44,5 ⁽²⁾.

Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'Homme ^(S1-17)

En 2024, trois cas de discrimination (y compris du harcèlement) ont été signalés. Ils ont tous été résolus en 2024 par des mesures disciplinaires ou de médiation. En outre, aucun de ces cas n'a donné lieu à des amendes, à des pénalités ou à des indemnités pour dommage.

Outre ces trois cas, six plaintes ont été déposées par l'intermédiaire des canaux permettant au personnel de Klöpierre de faire part de ses préoccupations (y compris les mécanismes de réclamation) et, le cas échéant, auprès des points de contact nationaux pour les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

(1) Le calcul de ce ratio prend uniquement en compte la rémunération de base. Pour cette première année de reporting, le Groupe n'a pas été en mesure de produire des informations aussi détaillées que l'exige l'annexe I du règlement délégué (UE) 2023/2772 de la Commission (art. 101 (b)) pour cet indicateur clé de performance. Il s'engage à améliorer ses processus de collecte de données et de reporting, afin de fournir des informations plus complètes dans ses futures publications.

(2) La rémunération totale correspond à la somme du salaire, des primes et de l'intéressement à long terme (évalué à la date d'attribution) versés en 2024. Le ratio de rémunération totale se calcule comme suit : rémunération totale du Président du Directoire / rémunération totale médiane des collaborateurs de Klöpierre.

5.3.2 ESRS S2 – Travailleurs de la chaîne de valeur

La gestion quotidienne des centres commerciaux de Klépierre repose sur un nombre important de personnes travaillant pour et avec le Groupe. Outre ses collaborateurs directs (couverts à la section 5.3.1 du présent état de durabilité), Klépierre fait travailler des prestataires de services essentiels tels que l'entretien des locaux, le nettoyage et la sécurité, ainsi que le personnel de ses enseignes et des sous-traitants qui assurent le bon fonctionnement des magasins.

D'après l'analyse de double matérialité, les impacts négatifs réels sur la chaîne de valeur du Groupe ont trait à la sécurité, à la santé et à la qualité de l'environnement de travail des fournisseurs, des sous-traitants et du personnel des enseignes impliqués dans la gestion quotidienne des centres commerciaux. Parmi les risques associés : une dégradation de l'image de marque en cas d'accidents du travail graves, des sanctions en cas de non-respect des règles de sécurité, et la perte de clients ou de partenaires commerciaux en cas de

mauvaises conditions de travail. Pour gérer ces impacts et atténuer les risques associés, Klépierre poursuit une démarche globale visant à protéger et à préserver la santé physique et mentale et le bien-être général de tous les membres du personnel pendant leurs heures de travail. Cette démarche constitue à la fois un gage d'excellence opérationnelle et un moyen de fidéliser les partenaires et les clients du Groupe.

Étant donné que le Groupe est présent dans plusieurs pays d'Europe, où le droit du travail couvre déjà la plupart des sous-thèmes, ce sujet était initialement exclu du reporting. Par souci de cohérence avec les pratiques dans le secteur, Klépierre a finalement décidé de le considérer comme un enjeu matériel. Son reporting se limite toutefois au sous-thème de la santé et de la sécurité des travailleurs de la chaîne de valeur et couvre uniquement les exigences minimales de publication de la norme ESRS 2.

Sous-thème ESRS	Impacts	Positifs/négatifs?	Position dans la chaîne de valeur	Risques	Opportunités
Conditions de travail	Sécurité, santé et qualité de l'environnement de travail des fournisseurs, des sous-traitants et du personnel des enseignes engagés dans la gestion quotidienne des centres commerciaux	Négatifs	Propres activités	Dégradation de l'image de marque, perte de clients ou de partenaires commerciaux, sanctions potentielles	Performance opérationnelle et fidélisation des partenaires et des clients grâce à la qualité des conditions de travail offertes par Klépierre

5.3.2.1 Politiques ^(MDR-P)

Afin d'offrir un environnement sûr et sain à toutes les personnes qui travaillent pour et avec lui, le Groupe adopte une approche plurielle, constituée de politiques et procédures multiples. Sous la supervision de la Directrice des opérations, la Direction sûreté et sécurité vérifie constamment la conformité des politiques et des systèmes de gestion aux lois et réglementations locales, ainsi qu'aux normes locales les plus strictes. Dernièrement, Klépierre a introduit une Politique d'achat et une Politique de santé et de sécurité à l'échelle du Groupe, qui devraient être mises en œuvre à compter de janvier 2025. Toutes deux ont pour ambition de garantir le strict respect de principes de santé et de sécurité, de la sélection des fournisseurs aux activités quotidiennes, en passant par la gestion des contrats. Une fois publiées, ces politiques seront consultables sur l'intranet de Klépierre. Une campagne de promotion sera diffusée auprès des parties prenantes concernées, et des formations seront dispensées aux personnes chargées de leur mise en œuvre.

La Politique d'achat du Groupe définit un ensemble d'exigences minimales pour tout achat de biens ou de services effectué par Klépierre et ses fournisseurs. La Directrice des achats est responsable de son élaboration et de son application ; la Directrice des opérations est la personne la plus haut placée responsable de sa mise en œuvre. Cette politique couvre toutes les activités liées aux achats, sans exception, de la sélection des fournisseurs à la gestion des contrats. Elle a été élaborée en collaboration avec les parties prenantes internes concernées, notamment les équipes chargées des questions de santé et de sécurité, de la durabilité, de la gestion des risques, des affaires juridiques, des services informatiques et des finances. Elle décrit les exigences à respecter et contient une section consacrée aux règles de santé et de sécurité. Par exemple, dans un souci d'indépendance, les prestataires de services de sécurité ne doivent pas avoir de conflit d'intérêts avec d'autres prestataires de Klépierre. En outre, ils doivent utiliser l'outil interne Komply pour documenter chaque incident ou événement qui se produit dans les zones confiées au Groupe. Ces règles visent à garantir conformité et transparence

dans la gestion des contrats. Au moment de leur intégration, les fournisseurs doivent signer la Charte des achats du Groupe, certifiant ainsi qu'ils s'engagent formellement à la respecter. Le bon respect de cette charte est vérifié au moyen de dialogues et de demandes d'informations réguliers. Si un fournisseur y déroge, cela pourra être considéré comme une violation de ses obligations et, en fonction de la gravité du manquement en question, le contrat de celui-ci pourra être résilié.

La Charte des achats responsables définit les engagements que le Groupe exige de ses prestataires de services, ainsi que les responsabilités de ce dernier à leur égard dès lors qu'ils sont intégrés. En tant que signataire du Pacte mondial des Nations Unies, Klépierre demande à ses prestataires de services de promouvoir les 10 principes relatifs aux droits de l'Homme, au travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption auprès de leurs propres collaborateurs, prestataires et sous-traitants. Plus précisément, la Charte impose aux fournisseurs d'appliquer une politique de santé et de sécurité visant à garantir un environnement de travail sûr et sain pour tous, où la dignité de chacun est respectée. Ils doivent veiller à ce que les travailleurs portent des équipements de protection individuelle (EPI) adéquats, à ce qu'ils soient formés à l'utilisation correcte des produits, outils et machines mis à leur disposition, et à ce que ces outils, machines et équipements soient adaptés aux tâches à accomplir. Ils doivent également déclarer avoir pris connaissance du Code de conduite de Klépierre, qui, entre autres, définit les attentes en matière de santé, de sûreté et de sécurité, dont le respect des lois et des réglementations applicables, ainsi que la prévention et la déclaration des accidents et incidents.

La Politique de santé et de sécurité du Groupe vise à préserver la santé et la sécurité des collaborateurs, prestataires de services et locataires de ses centres commerciaux, ainsi que l'intégrité de ses actifs. À cet égard, il s'agit de prévenir les événements potentiellement à haut risque. Le respect de cette politique et le suivi des objectifs qu'elle fixe passent par la coopération de toutes

les parties prenantes, l'anticipation des risques pour identifier les dangers potentiels, une enquête et un rapport à chaque accident qui se produit dans un centre commercial, la mise à profit des visites sur site, et la sensibilisation aux règles d'or. Au nombre de 15, celles-ci couvrent tous les risques auxquels les collaborateurs des enseignes et des prestataires de services pourraient se retrouver confrontés dans les centres commerciaux de Klépierre. Parmi les sujets abordés : l'enregistrement des travailleurs, les EPI, l'électricité, les produits dangereux, l'organisation des espaces, la mobilité, la

manipulation de charges lourdes, et le bruit. Fruit d'une collaboration avec les responsables de l'ingénierie et de la durabilité, de la sécurité et de la sûreté au travail, ainsi que de la gestion de projet, cette politique est adaptée à toutes les personnes qui travaillent pour ou avec le Groupe. Le Directeur territoire est la personne la plus haut placée responsable de sa mise en œuvre. Pour veiller à ce qu'elle soit connue et appliquée, le Groupe l'annexe à sa Politique d'achat et à chaque contrat conclu avec un locataire ou un prestataire de services.

5.3.2.2 Actions (MDR-A)

Sûreté et sécurité

Chaque centre commercial est tenu d'identifier, d'évaluer, de surveiller et de gérer les risques pour la sécurité, conformément aux normes du Groupe. À cet effet, chaque centre dispose, sur site, d'un prestataire de services de sécurité spécialisé. Le Groupe, quant à lui, fournit un appui à ses centres à travers des visites sur site, des examens, des plans d'action et des outils. Cela comprend des activités telles que : l'évaluation des risques et la mise en œuvre de mesures appropriées ; l'examen et la mise à jour des documents de sécurité du Groupe, si nécessaire ; la formation des équipes de sécurité, de la direction de centre et des locataires aux protocoles de sécurité ; la formation et les exercices avec les équipes de sécurité locales des centres ; et la mise à niveau des systèmes de vidéosurveillance. Les collaborateurs ont également la possibilité de suivre un module d'e-learning consacré à la sécurité en général au sein des centres commerciaux. Pour les directeurs de centre, ce module est obligatoire.

Le Groupe s'est doté d'une stratégie de sécurité globale visant à anticiper, atténuer et déjouer les risques liés à la criminalité, aux incivilités, aux troubles civils et aux attaques terroristes auxquels sont confrontés ses collaborateurs, ses actifs et ses activités. Chaque risque est régi par des procédures opérationnelles standards (SOP), révisées une fois par an et mises en œuvre après validation des dépenses d'investissement au niveau de chaque centre commercial. Ces investissements sont dédiés à des dispositifs de protection mécanique tels que des bornes, des solutions de sécurité des accès et des systèmes de vidéosurveillance. Si la situation l'exige, des investissements supplémentaires peuvent être alloués à la sécurité en dehors de la période de révision annuelle. Lors des visites sur site, la Direction sûreté et sécurité de Klépierre s'assure que le prestataire de services de sûreté/sécurité de chaque centre a bien connaissance des procédures opérationnelles standards (SOP) et qu'il effectue régulièrement des rappels à l'ensemble de ses collaborateurs.

Afin de pouvoir apporter un soutien supplémentaire et de garantir une approche globale, le Groupe entretient des relations constructives avec les services de police locaux, au moyen :

- de conventions spéciales existant avec certains centres pour faciliter l'intervention des forces de l'ordre, si nécessaire ;
- de formations avec les équipes de sécurité locales afin que celles-ci se familiarisent avec les lieux et soient prêtes à intervenir ; et
- d'un outil informatique dédié fournissant à la police des informations sur les centres (contacts clés, accès, organisation) facilement accessibles et lui permettant d'intervenir, si nécessaire, dans des conditions optimales.

Grâce à sa stratégie entièrement intégrée et à son expertise opérationnelle, Klépierre parvient à honorer ses engagements en matière de durabilité et à mettre en œuvre les actions associées sans dépassement des budgets standards ni surcoûts importants. Néanmoins, le Groupe a réalisé des dépenses importantes en faveur de la sûreté et de la sécurité de ses centres en 2024, dont environ 7,2 millions d'euros de dépenses d'investissement.

Suivi des incidents et de la conformité

Le Groupe dispose d'un outil de conformité pour les questions techniques, de sûreté et de sécurité : Komply. Les équipes des centres commerciaux s'en servent pour enregistrer les incidents et accéder aux informations relatives à la gestion de la conformité. Les incidents sont classés selon leur niveau de criticité, de 1 à 4. En cas d'incident de niveau 3 ou 4, l'encadrement supérieur reçoit une alerte en temps réel afin que des mesures d'urgence puissent être prises.

En 2024, la Direction sûreté et sécurité a mis au point un nouveau tableau de bord pour le suivi des incidents et de la conformité, qui compile les informations fournies par Komply et les équipes des centres commerciaux. Les incidents de sûreté et de sécurité survenus dans le mois s'affichent par catégorie (accidents de voiture, assistance médicale, vols à l'étalage, etc.). Le 1^{er} de chaque mois, les directeurs et les équipes de tous les centres commerciaux nationaux reçoivent un rapport, qu'ils peuvent comparer avec les précédents pour cerner l'évolution des différentes catégories d'incidents et mesurer le niveau de sûreté et de sécurité dans leurs centres. Ce type de dispositif permet en outre de détecter rapidement tout problème de sûreté ou de sécurité et de déclencher aussitôt des actions correctives efficaces.

Si un centre commercial est jugé à risque élevé, des actions correctives sont mises en œuvre jusqu'à ce que le risque en question soit suffisamment atténué pour que le centre puisse être ramené à un niveau de risque modéré ou faible. Il peut s'agir de demander plus de patrouilles de police, de renforcer l'équipe de sécurité ou d'organiser de nouvelles formations, sur la gestion des conflits, par exemple.

D'autre part, le tableau de bord permet d'évaluer la conformité des centres commerciaux avec les cinq SOP mentionnées plus haut. Au moins une fois par année, les centres commerciaux doivent ainsi se soumettre à une auto-évaluation comprenant 144 questions relatives à la sécurité. Grâce à cet exercice, les équipes peuvent identifier, d'une part, les actions qu'elles doivent entreprendre pour obtenir un meilleur score de conformité avec les SOP et, d'autre part, les investissements correspondants qu'elles devront réaliser l'année suivante pour s'améliorer. De son côté, le Groupe peut déterminer quel type d'aide apporter à ses centres, par exemple des formations. Les informations contenues dans ce tableau de bord peuvent être filtrées par pays, par territoire et par centre.

Environnement de travail sain

Conscient que l'environnement physique influe également sur la santé et le bien-être, Klépierre privilégie, dans tous ses projets de développement et de rénovation, l'utilisation de matériaux à faible teneur en composés organiques volatils, de systèmes de ventilation efficaces et d'éléments de design biofilm, tels que la lumière naturelle et la végétation. En outre, la certification BREEM New Construction, que le Groupe s'est engagé à obtenir, valide les excellentes performances de ses centres en matière de ventilation, de confort thermique et visuel et de qualité de l'air.

Programmes de prévention santé

Dans le cadre de sa stratégie Act4Good®, le Groupe s'est engagé à protéger la santé physique et mentale des collaborateurs de ses centres, de leurs enseignes et de leurs prestataires de services, en leur donnant accès à des programmes de prévention. De cette manière, il contribue à la lutte contre les inégalités d'accès aux soins dans ses territoires d'implantation. Conscient que santé rime avec prospérité, Klépierre offre aux communautés des outils efficaces pour identifier et neutraliser les facteurs de risque, adopter des comportements sains, et détecter et traiter précocement d'éventuels problèmes de santé.

En République tchèque, par exemple, le centre commercial Plzeň Plaza organise deux Journées de la santé par an, avec un thème différent à chaque fois. Celle d'avril 2024 était consacrée à la

lutte contre le cancer du poumon. À cette occasion, des tests d'évaluation de la teneur en CO₂ dans l'air expiré et de dépendance au tabac ont été proposés aux clients. Co-organisée par la Fédération internationale des associations d'étudiants en médecine (IFMSA), le centre commercial et l'agence événementielle de Klépierre, avec la participation des enseignes, la journée a également été ponctuée d'une multitude d'activités : dépistages de cholestérol et d'hypertension, consultations avec des médecins spécialistes et des étudiants en médecine, calculs d'IMC, contrôles de l'hygiène dentaire, entretiens avec des nutritionnistes, interview de l'ancien ministre tchèque de la Santé, atelier d'initiation aux premiers secours animé par Life Saving Support, et, pour les enfants, un « hôpital des nounours ». Au total, 114 personnes ont participé à cet événement.

5.3.2.3 Cibles (MDR-T)

Klépierre s'est fixé l'objectif suivant afin de contrôler l'efficacité de ses actions, lesquelles ont fait l'objet de consultations avec des prestataires de services dans le cadre de l'élaboration de la stratégie Act4Good®. Les équipes des centres commerciaux sont tenues de saisir, dans Deepki, les informations permettant de suivre les progrès réalisés par rapport à cet objectif. En outre, des objectifs intermédiaires sont fixés à partir de 2025 pour permettre de suivre l'évolution du pourcentage de centres commerciaux qui réalisent cet objectif opérationnel dans chaque pays/territoire. À terme, 100 % des centres devront l'avoir atteint d'ici 2030.

D'ici 2030, 100 % des centres doivent organiser trois actions par an axées sur la santé

Compte tenu de l'importance de la prévention pour préserver la santé physique et mentale, les centres co-organiseront, avec l'aide

de leurs diverses enseignes, des campagnes de vaccination, des conférences, des entretiens avec un nutritionniste ou encore des dépistages. Le but étant de promouvoir les soins de santé, il s'agit de donner la possibilité aux collaborateurs d'échanger directement avec un professionnel ou un organisme de santé. Les équipes des centres commerciaux et les équipes RH doivent préciser la nature, la durée et le lieu de l'action, le thème de prévention abordé, les canaux de communication utilisés, les parties prenantes externes, et les indicateurs clés de performance pertinents. Chaque trimestre, les équipes Pays et Groupe évaluent les progrès accomplis au regard des lignes directrices de la stratégie Act4Good®, afin de s'assurer que les actions déployées sont conformes aux exigences du Groupe. En 2024, 45 % des centres ont déployé au moins trois programmes de prévention santé.

5.3.3 ESRS S3 – Communautés affectées

En tant que principal fournisseur d'espaces commerciaux au sein des communautés locales, Klépierre joue un rôle majeur dans le développement économique local et apporte un soutien essentiel aux communautés affectées. Ses centres commerciaux ont des impacts positifs multiples. D'abord, ils créent des emplois, génèrent des recettes fiscales et stimulent l'activité économique locale en attirant des entreprises et des clients. Ensuite, les récents défis mondiaux, de l'après-Covid-19 aux tensions géopolitiques et incertitudes économiques actuelles, ont contribué à renforcer leur

rôle : de simples espaces commerciaux, ils sont devenus des lieux de vie essentiels pour les communautés locales, des vecteurs de reconexion sociale, d'expériences uniques, de services essentiels et de modes de vie durables.

Compte tenu des activités de Klépierre, les communautés affectées désignent ici l'ensemble des personnes qui vivent et travaillent dans les zones de chalandise de ses centres commerciaux. Résidents, étudiants, entreprises locales, fournisseurs locaux, membres de la population active sont pris en compte.

5.3.3.1 Impacts, risques et opportunités (SBM-3)

Sous-thème ESRS	Impacts	Positifs/négatifs	Position dans la chaîne de valeur	Risques	Opportunités
Droits économiques, sociaux et culturels des communautés	Développement socio-économique des communautés locales	Positifs	Activités en aval	<ul style="list-style-type: none"> Dégradation de l'image en cas de contribution insuffisante au développement socio-économique local et risque de manifestations en cas de rejet des centres Coûts supplémentaires liés aux achats locaux 	<ul style="list-style-type: none"> Développement d'une offre plus locale et plus durable en réponse aux attentes croissantes des consommateurs (voir la section 5.3.4) Exploitation facilitée grâce à une bonne intégration au sein de la communauté locale et amélioration de l'image de marque
	Soutien et solidarité des acteurs de la communauté locale	Positifs	Propres activités		

L'analyse de double matérialité a fait ressortir deux impacts positifs matériels concernant les communautés affectées : le développement socio-économique des communautés locales, d'une part, et le soutien et la solidarité dont elles bénéficient, d'autre part. Klépierre démontre en effet un engagement proactif au sein des communautés qui entourent ses centres et s'emploie à répondre aux besoins évolutifs des résidents et des entreprises locales. Aucun impact négatif matériel n'a été identifié.

Au contact des communautés locales, Klépierre peut mieux appréhender les besoins des consommateurs locaux, tisser des relations avec les entreprises et les talents locaux, et se parer à relever efficacement les défis susceptibles d'influer sur son image de marque. Qui plus est, sa présence stimule l'emploi, contribue au développement des entreprises et entrepreneurs locaux, et génère des recettes fiscales.

Il s'agit d'impacts étendus à l'ensemble des activités du Groupe et non d'impacts liés à des cas ponctuels. Compte tenu de la nature du

modèle économique de Klépierre, il s'agit d'impacts systémiques qui affectent toutes les communautés au sein desquelles le Groupe opère.

Aucune des activités de la chaîne de valeur de Klépierre n'est intrinsèquement nocive pour les communautés locales. Néanmoins, conscient du risque d'impacts négatifs involontaires, le Groupe met proactivement en œuvre des mesures de contrôle pour atténuer les risques et garantir des activités durables et responsables. Ces mesures permettent de déceler précocement les préoccupations de la communauté, de favoriser une intervention rapide pour apporter des solutions aux problèmes, d'être mieux préparé aux potentielles situations de crise, et d'améliorer continuellement ses relations avec la communauté. Grâce à de multiples canaux d'échange, à des réunions régulières avec les parties prenantes, à des programmes d'aide aux sinistrés (*Disaster Relief Plan*, DRP) adaptés en cas de catastrophe, et à un suivi permanent, Klépierre peut identifier et neutraliser les impacts négatifs potentiels avant qu'ils ne s'aggravent.

5.3.3.2 Dialogue avec les communautés affectées au sujet des impacts (S3-2, S3-3, S3-4)

Klépierre mobilise divers canaux d'échange direct avec les communautés affectées pour évaluer les impacts réels et potentiels les concernant. Le Groupe tient compte des points de vue de ces parties prenantes pour déterminer la stratégie, les décisions et les actions qui lui permettront de gérer efficacement les impacts en question.

Quiconque souhaite exprimer une préoccupation ou un avis peut le faire directement via le site internet de Klépierre. La Directrice des opérations est la personne la plus haut placée responsable de la supervision de ce canal. Elle est chargée de veiller à ce que les avis recueillis soient pris en compte dans l'approche de Klépierre. Il existe deux canaux principaux pour recevoir et examiner les points de vue des parties prenantes :

1. la plateforme d'alerte : les signalements peuvent s'effectuer en ligne ou par téléphone et sont examinés aussitôt après leur dépôt. Pour plus d'informations, voir la section 5.4.1 ;
2. l'adresse électronique générique sustainability@klepierre.com, affichée sur le site internet de Klépierre : les messages reçus sont instantanément examinés par les équipes chargées de la durabilité et de la communication.

Les messages reçus sont systématiquement enregistrés. Ils sont d'abord examinés par les équipes locales. En fonction de leur nature et de leur degré d'urgence, ils peuvent être transmis aux services compétents ou à la Direction, selon le besoin. À plus large échelle, le Groupe les analyse plus en détail afin d'élaborer des plans d'action généraux. L'examen régulier de ces éléments lui permet de mieux comprendre les points de vue des communautés affectées et de s'en inspirer pour affiner ses politiques, améliorer ses pratiques et concevoir des stratégies ciblées porteuses d'impacts positifs.

En outre, au niveau des centres commerciaux, Klépierre organise régulièrement des réunions avec les représentants des municipalités

locales, dont parfois le maire. Ces réunions s'inscrivent dans une stratégie de dialogue plus vaste comprenant des réunions opérationnelles hebdomadaires avec des entités telles que la police, les pompiers et d'autres acteurs de la protection civile, ainsi que des réunions institutionnelles avec des représentants du conseil municipal, de l'administration régionale et d'autres autorités, organisées environ une fois par mois. Cette démarche structurée et documentée permet à Klépierre de maintenir un lien fort avec les communautés locales et d'intégrer leurs points de vue dans ses pratiques opérationnelles.

Cette stratégie de dialogue continu s'est traduite en initiatives concrètes qui ont permis de renforcer la sûreté et la sécurité au sein des communautés. Parmi ces initiatives : des exercices à grande échelle tels qu'un exercice annuel d'évacuation d'urgence mobilisant les pompiers, les services de secours, les équipes internes et le personnel des enseignes ; et des procédures bien conçues pour faciliter l'intervention des autorités en cas de besoin. En France, par exemple, le dialogue avec les autorités a abouti à la signature d'accords formalisant la collaboration entre les services de l'État (préfectures et services de police), l'administration judiciaire (procureur de la République) et la direction des centres commerciaux. Ces accords définissent des processus communs et des partenariats visant à renforcer la sécurité des centres. Ils sont le fruit des efforts de dialogue déployés par Klépierre auprès des communautés.

Le Groupe apprécie l'efficacité de ces efforts en observant principalement l'évolution des taux de fréquentation et de satisfaction. S'ils augmentent, cela confirme que les centres répondent aux besoins et aux attentes des communautés. À l'inverse, une hausse du nombre de contentieux ou de litiges est le signe d'une dégradation potentielle des relations et requiert une attention et une intervention immédiates.

5.3.3.3 Politiques (S3-1, MDR-P)

Klépierre transforme son engagement en passant d'une approche exclusivement philanthropique à un modèle visant à œuvrer au service des communautés, en concentrant stratégiquement ses efforts sur leurs besoins. Pour que cette ambition se matérialise, chaque centre s'attache à identifier les besoins et les défis uniques des communautés locales, dans le but de mettre au point des programmes et des initiatives spécifiquement conçus pour y répondre. Le pilier « Agir au service des communautés » de la stratégie Act4Good® vise à faire

en sorte que tous les centres commerciaux deviennent des lieux à l'écoute des communautés locales, qui comprennent et répondent à leurs besoins avec des solutions pertinentes, inclusives et pérennes. L'ambition de Klépierre est que, d'ici 2030, 100 % de ses actifs œuvrent au service des communautés. C'est cet engagement qui oriente les actions et les objectifs que se fixe le Groupe pour gérer les impacts matériels affectant les communautés et tirer les meilleurs résultats possibles, tout en atténuant les risques.

Lors de l'élaboration de sa stratégie Act4Good®, Klépierre a échangé avec les parties prenantes internes et externes concernées. Plusieurs experts en développement économique local et en aménagement des espaces publics (*placemaking*) ont été consultés, notamment un avocat, un économiste, un professeur et un auteur

5.3.3.4 Actions ^(S3-4, MDR-A)

Rendre aux communautés

Klépierre a réussi à mettre en place des structures et des processus de gouvernance solides pour étendre son influence positive au-delà de ses centres commerciaux et la distiller au sein des communautés locales. Par exemple, 100 % des centres sont déjà engagés de manière active *via* des partenariats avec des organismes locaux, selon les résultats du précédent plan d'action du Groupe en matière de durabilité, Act for Good® (2018-2022). Le Groupe s'inspire de ces partenariats pour concevoir des plans d'action visant à garantir que les activités sont stratégiquement alignées sur les besoins spécifiques de chaque communauté.

En outre, plus d'un tiers des centres ont déjà mis en œuvre des projets « Giving Back » (Rendre à la communauté), une initiative à long terme qui s'étend souvent bien au-delà de la durée minimale de trois ans. Pour mener à bien ces projets, chaque centre doit identifier un besoin spécifique de la communauté. La plupart des centres collaborent dès les premiers stades du projet avec des associations et des établissements locaux qui entretiennent des liens étroits avec la communauté en question. Cette démarche permet de définir des projets et des objectifs ciblés et pertinents. Par exemple, un centre situé en milieu urbain pourra identifier un besoin de proximité avec la nature, tandis qu'un centre situé dans une zone défavorisée identifiera plutôt un besoin d'accès à l'éducation.

Les projets Giving Back sont conçus pour évoluer d'année en année, renforcer progressivement leur impact et favoriser des relations durables. Klépierre a établi des lignes directrices précises assorties de critères de qualification visant à garantir que chaque projet respecte des normes élevées, dont la définition d'objectifs clairs et la mise en œuvre d'actions multiples pour les atteindre (événements, dons, partenariats, etc.). Une fois lancé, chaque projet fait l'objet d'un suivi attentif, ainsi que de retours d'expérience exprimés par le biais des canaux publics décrits à la section 5.3.3.2.

Pour encourager le devoir de responsabilité et l'amélioration continue, Klépierre a introduit une évaluation d'impact dans le cadre de son système de reporting Deepki. Cet instrument lui permet de quantifier et de communiquer la valeur créée par chacune de ces initiatives et de démontrer la mesure dans laquelle elles contribuent à la résilience et à la prospérité à long terme des communautés qui en bénéficient. Deepki exige un rapport complet sur chaque projet Giving Back, de sa planification à ses résultats, en passant par sa mise en œuvre. Grâce à ce cadre précis, le Groupe peut suivre les progrès, évaluer l'impact des différents projets, et s'assurer qu'ils restent en phase avec les besoins des communautés et ses propres objectifs de durabilité. De plus, dans une démarche d'amélioration continue, il partage en interne les bonnes pratiques mises au jour dans le cadre de ces initiatives.

Par exemple, le centre commercial Grand Littoral est implanté dans la banlieue nord de Marseille où le taux de chômage est élevé et l'accès à l'enseignement supérieur restreint. Pour relever ces défis, le centre a mis en place plusieurs initiatives :

- en partenariat avec France Travail, organisation de forums emploi (*job dating*) et de sessions de mentorat pour mettre les demandeurs d'emploi en relation avec des employeurs potentiels et leur fournir des conseils ;

spécialisés dans le développement des économies locales, ainsi qu'un acteur phare du placemaking et du développement communautaire. Ce dialogue a été crucial pour concevoir une stratégie fondée sur de bonnes pratiques, adaptée aux besoins des communautés, et vecteur de réels changements positifs dans les différents sites de Klépierre.

- en soutien à l'entrepreneuriat féminin et en partenariat avec l'association Positiv, organisation d'ateliers pour accompagner des femmes désireuses de créer ou de développer leur entreprise ;
- financement du BAFA (brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur) de deux jeunes en vue d'améliorer leur employabilité dans les domaines de la jeunesse et du travail communautaire ;
- un espace dédié à La Fabrik du Sud et à La Fibre Solidaire, deux boutiques de coaching formant des talents locaux.

Dans les trois années à venir, Grand Littoral prévoit de lancer un programme de bourses afin d'aider les étudiants locaux à accéder à l'enseignement supérieur.

Renforcer le développement des compétences locales

Le Groupe œuvre activement en faveur de l'emploi local aux côtés des locataires, des agences de recrutement et des acteurs locaux de l'emploi, au moyen d'actions comme des forums pour l'emploi, la publication d'annonces ou encore la mise en relation des enseignes avec les demandeurs d'emploi. Dans le cadre de sa stratégie Act4Good®, le Groupe entend créer davantage de valeur pour ses partenaires quotidiens et les populations locales grâce au partage d'expertise et d'expérience professionnelle.

Axé sur le développement des compétences, cet engagement s'accompagne de la création des Académies Klépierre, dont la mission consiste à renforcer les compétences et améliorer l'employabilité dans les 50 premiers centres commerciaux du Groupe. Deux types d'Académies ont vu le jour, avec l'appui de partenaires experts. La première propose aux demandeurs d'emploi de la communauté locale des formations visant l'acquisition de certaines compétences pour améliorer leur employabilité, tandis que la seconde propose des formations thématiques au personnel travaillant dans les centres du Groupe. Grâce à ces Académies, le Groupe espère devenir un acteur clé du développement des populations locales avec lesquelles il interagit au quotidien.

À noter que les Académies devront proposer des formations adaptées aux besoins locaux en matière d'emploi et axées sur l'un des thèmes suivants :

- commerce : formation destinée à préparer les stagiaires à des fonctions commerciales (vendeur, responsable des ventes, etc.) ;
- hospitalité : formation destinée à préparer les stagiaires à des métiers de service dans les domaines de la restauration et du nettoyage, ainsi qu'à des fonctions de réceptionniste ; et
- recherche d'emploi : formation destinée à doter les stagiaires des compétences de base nécessaires pour améliorer leur employabilité (techniques de présentation, maîtrise de la langue et des outils numériques, etc.).

Par exemple, en 2024, le centre commercial Arcades de Noisy-le-Grand (Île-de-France) a organisé un bootcamp consacré aux métiers du commerce, en partenariat avec Génération France. Ce programme de formation intensif a duré trois semaines, et chacun des 15 demandeurs d'emploi de la communauté locale qui s'y sont inscrits a suivi 106 heures de formation, dans le but de développer ses compétences dans les domaines du commerce et de l'hôtellerie. Si le programme s'est déroulé hors site, la recherche de candidats s'est, quant à elle, effectuée au sein du centre commercial.

Renforcer la résilience des communautés

Face à la multiplication des tensions géopolitiques et des phénomènes climatiques graves, Klépierre estime que la résilience est indispensable pour en atténuer les effets négatifs à court et à long terme. Bien qu'il n'ait pas la maîtrise de ces événements extérieurs parfois de grande ampleur, le Groupe considère que le développement socio-économique d'une communauté dépend en grande partie de ses moyens d'accès aux infrastructures, produits et services essentiels.

Avec plus de 4 millions de mètres carrés hébergeant de nombreux commerces et services essentiels, dont des pharmacies et des supermarchés, Klépierre est en mesure d'apporter une réponse de proximité forte et, ainsi, de contribuer à une reprise accélérée en période de crise. Au fil des ans, le Groupe s'est rapidement mobilisé pour venir en aide aux communautés affectées par des catastrophes naturelles ou des crises humanitaires. Il a notamment prolongé les heures d'ouverture de ses centres commerciaux pour qu'ils puissent servir d'abris, organisé des collectes et des distributions de produits, et mis en place des réseaux de soutien aux sinistrés.

S'appuyant sur le succès des initiatives entreprises pendant la pandémie de Covid-19, et sur les enseignements qu'il en a tirés, le Groupe fait en sorte que ses centres commerciaux soient dotés de moyens de réponse efficaces pour faire face aux crises majeures imprévues. Parce qu'elles permettent de limiter la gravité et la durée des répercussions négatives, ces solutions peuvent avoir un impact positif sur l'ensemble des communautés affectées (résidents locaux, entreprises, fournisseurs, etc.) et les aider à traverser plus rapidement les difficultés. Ainsi, le Groupe se veut un soutien non seulement pour les communautés affectées par ses propres activités, mais aussi pour celles qui sont victimes de fléaux de plus grande ampleur.

C'est par la force de catastrophes autres que la pandémie de Covid-19 que les centres de Klépierre sont devenus des lieux de référence vers lesquels se tourner en cas d'urgence. Les tremblements de terre qui ont frappé la Turquie en 2023 en sont un parfait exemple. Pendant cette crise, les équipes des centres commerciaux turcs de Klépierre ont déployé une série de mesures pour soutenir les sinistrés, démontrant ainsi les impacts positifs du DRP :

- après des vérifications quant à la solidité de sa structure, l'un des centres a été transformé en refuge d'urgence et est resté ouvert toute la nuit pour accueillir les victimes ; un magasin vacant a été transformé en dortoir fournissant des lits, des couvertures et de la nourriture ;
- un magasin du centre commercial Teraspark a été désigné pour accueillir les dons des visiteurs au profit des victimes, lesquelles pouvaient directement venir les collecter, le centre commercial se chargeant de la distribution ;
- au niveau national, un budget a été alloué à chaque centre commercial pour acheter des produits de première nécessité pour les enfants et les livrer aux écoles. La collaboration avec les autorités locales s'est également avérée déterminante, puisque certains des dons collectés par les centres commerciaux ont été remis aux municipalités pour qu'elles les distribuent aux communautés affectées.

Malgré la non-disponibilité de résultats mesurables au moment de la rédaction du présent rapport, ce dispositif témoigne de la capacité de Klépierre à mener des actions agiles et vitales.

Afin de renforcer la résilience des communautés, Klépierre déploie une approche plus stratégique quant aux DRP. Le Groupe s'emploie à ce qu'au moins un centre commercial par territoire soit doté d'un tel programme. Plus le niveau de risque est élevé, plus ce programme

doit être rigoureux. Conscient que les risques varient d'un endroit à l'autre, qu'il soit question de catastrophes naturelles, d'urgences de santé publique ou de crises politiques, le Groupe dresse une cartographie des risques propre à chacun de ses centres, sur laquelle ces derniers peuvent s'appuyer pour concevoir un DRP adapté à leur situation particulière. En étroite collaboration avec les principales parties prenantes de l'entreprise, dont le responsable de la sécurité et de la sûreté au travail, Klépierre a réalisé d'importants progrès dans l'élaboration des DRP, capitalisant notamment sur l'expertise de ses équipes techniques, de sécurité et de sûreté, ainsi que sur ses relations avec les acteurs locaux. Parmi les axes de travail figurent le renforcement des liens avec les autorités locales, l'établissement de tous les documents et procédures nécessaires à une intervention rapide, et l'accès à des ressources essentielles telles que les fournitures de premiers secours.

Répondre à l'évolution des besoins de la société

Klépierre met davantage l'accent sur l'intégration des technologies numériques, sur les solutions de mobilité durable et sur les initiatives favorisant l'entrepreneuriat local et l'économie circulaire. Ces efforts ne répondent pas seulement aux besoins immédiats des communautés ; ils contribuent également à leur développement socio-environnemental sur le long terme, d'où un effet multiplicateur des impacts positifs. Par exemple :

- en matière de mobilité durable, Klépierre a aménagé des places de stationnement pour les véhicules électriques et les vélos. En outre, plusieurs de ses centres commerciaux mettent à disposition des kits de réparation gratuits pour vélo. Le Groupe promeut également des solutions de transport durables comme le covoiturage *via* divers canaux de communication (communication dans les centres, sur son site internet et sur les médias sociaux) ;
- pour favoriser l'économie circulaire, Klépierre organise des actions de sensibilisation au recyclage, au surcyclage (*upcycling*) et à la réutilisation. De nombreux centres proposent désormais des services « verts » tels que des bornes de recyclage, des solutions de seconde vie, et des bacs de collecte de vêtements, encourageant ainsi les visiteurs à contribuer à des pratiques durables (voir la section 5.3.4.5) ;
- pour soutenir l'entrepreneuriat local, certains centres commerciaux organisent des événements dédiés, dont des concours. En Scandinavie, par exemple, plusieurs centres accueillent des salons mettant à l'honneur de jeunes entrepreneurs. C'est non seulement le cas d'Emporia, qui reçoit chaque année le Salon des jeunes entrepreneurs, où des centaines d'entreprises nouvelles viennent s'illustrer, mais aussi de Kupolen (hôte du salon « UF-mässan »), de Marieberg ou encore de Field's. Ces événements servent de vitrine aux jeunes entrepreneurs, qui disposent d'un espace gratuit pour présenter leurs idées, vendre leurs produits et services et se mettre en relation avec des clients potentiels.

Grâce à ces initiatives, Klépierre renforce l'attractivité de ses centres commerciaux, tout en favorisant les pratiques durables et l'innovation au sein de ses communautés locales.

Des programmes de mécénat pour donner plus de moyens aux communautés locales

Ambassadeur de la philanthropie et de l'engagement communautaire, Klépierre est à l'initiative de multiples actions solidaires sur ses différents territoires d'implantation en Europe. Dans le cadre de sa stratégie Act4Good®, le Groupe a remplacé les actions ponctuelles par un programme de mécénat instaurant une journée annuelle lors de laquelle tous les collaborateurs peuvent prendre part à diverses activités visant à améliorer un aspect de la vie de la communauté locale, tels que l'accès à l'emploi ou à l'éducation, la protection de l'environnement, les soins de santé préventifs, etc.

Cette « Journée de solidarité aux communautés » (*Community Day*) est organisée par chaque territoire et offre aux collaborateurs la possibilité de changer de casquette et de s'impliquer, en partenariat ou non avec une association, en participant à des activités telles que des distributions de repas, des visites à l'hôpital ou des collectes de déchets. Ce programme rencontre d'ores et déjà un franc succès, puisque 66 % des collaborateurs y participent. Voici quelques exemples ayant marqué l'année 2024 :

- le territoire France-Belgique a proposé à ses collaborateurs de consacrer une journée de travail à une association sociale ou environnementale de leur choix dans une liste préétablie. Au total, 202 collaborateurs se sont mobilisés. Certains ont participé au ramassage des déchets sur les rives de la Seine, d'autres ont organisé des activités sportives pour les résidents d'un centre d'hébergement, d'autres encore ont animé des séances de coaching pour accompagner des jeunes dans leur insertion professionnelle. Cela représente plus de 1 000 heures de bénévolat au profit de 17 associations ;
- les équipes du territoire Pays-Bas/Allemagne/Europe centrale se sont associées à une municipalité pour nettoyer un parc local, collectant ainsi près de 800 litres de déchets. Elles ont également peint une pièce dans un foyer pour enfants, trié de la nourriture à la banque alimentaire locale, distribué des prospectus pour un concert de charité, fabriqué des jouets pour animaux pour un

refuge, et trié des vêtements pour une friperie au service des personnes dans le besoin ;

- en Ibérie, des collaborateurs ont offert leur temps et leur expertise à des demandeurs d'emploi de la communauté locale confrontés à des difficultés sur le marché du travail. Ils leur ont fourni des conseils sur les compétences de base en matière de recherche d'emploi : rédaction d'un CV, techniques d'entretien, stratégies de réseautage et méthodes de recherche efficaces.

La démarche de Klépierre en matière de dialogue avec les communautés affectées et de création de valeur à leur profit est profondément ancrée dans la stratégie marketing globale et les pratiques opérationnelles du Groupe. Ce dernier consacre un peu moins de 20 millions d'euros à son budget marketing, qui couvre l'ensemble de ses actifs européens. Une partie de ce budget est utilisé pour des initiatives qui bénéficient directement aux communautés locales. Bien que le montant exact correspondant ne soit pas chiffré séparément, il représente une part importante du total des dépenses marketing. Cette approche intégrée permet à Klépierre de soutenir efficacement l'action communautaire, sans engager de coûts supplémentaires substantiels. Étant donné que ces dépenses sont comprises dans les budgets marketing et opérationnels courants, elles ne sont pas comptabilisées en dépenses d'investissement ni en charges d'exploitation significatives dans les états financiers du Groupe.

5.3.3.5 Cibles ^(MDR-T)

Les objectifs de Klépierre sont fixés au niveau du Groupe, puis déclinés en objectifs spécifiques à chaque territoire, pays et centre. Les équipes Pays ont participé à des ateliers visant à définir des objectifs adaptés à leur contexte local respectif. Les méthodologies et les hypothèses retenues aux fins de la définition de ces objectifs ont été établies avec le concours d'experts internes et externes, dans le cadre de l'élaboration de la stratégie Act4Good®. Le Groupe a notamment consulté un expert en développement économique local et en aménagement des espaces publics (*placemaking*) pour être sûr de fixer des objectifs appropriés et conformes aux normes sectorielles et à la législation en vigueur. Pour en savoir plus sur les parties prenantes consultées dans le cadre de l'élaboration de la stratégie Act4Good® et de la définition des objectifs associés, voir la section 5.1.3.2.

Les parties prenantes citées ci-dessous sont tenues de saisir, dans Deepki, les informations permettant de suivre les progrès réalisés par rapport à cet objectif. Sauf indication contraire, des objectifs intermédiaires ont été fixés à compter de 2025 pour permettre de suivre l'évolution du pourcentage de centres commerciaux qui réalisent cet objectif opérationnel dans chaque pays/territoire. Dans chaque cas, l'objectif pour 2030 est fixé à 100 % (sauf indication contraire).

D'ici 2030, 100 % des centres devront avoir mis en place un projet Giving Back à long terme au profit de la communauté locale ou du territoire

Pour être qualifié comme tel, un projet Giving Back doit répondre à un besoin local clairement identifié, viser des objectifs définis, cibler des bénéficiaires adéquats, et se décliner en plusieurs actions planifiées. Il doit s'étendre sur une période minimale de trois ans et, dans la mesure du possible, permettre le suivi d'indicateurs clés de performance (tels que le nombre de bénéficiaires ou les ressources allouées) pour évaluer son impact. Il doit répondre à un objectif et à un besoin local de nature sociale ou environnementale, ou impliquer des établissements locaux au service de la communauté. Cette volonté de « rendre à la communauté » (*giving back*) découle de l'hypothèse selon laquelle le secteur des centres commerciaux repose sur un modèle économique extractif. Les équipes des centres commerciaux doivent communiquer les informations relatives au besoin identifié,

aux objectifs, au plan d'action et aux bénéficiaires, ainsi que les informations relatives aux actions mises en place chaque trimestre et aux indicateurs clés de performance disponibles. En 2024, 36 % des centres commerciaux ont mis en œuvre un projet Giving Back au sein de leur communauté. Cette performance dépasse les objectifs annuels du Groupe, ce qui témoigne d'une forte dynamique dès les tout premiers stades du programme. Pour conserver cette dynamique, Klépierre suit chaque trimestre la mise en œuvre de projets Giving Back, afin de favoriser le partage des bonnes pratiques entre ses centres et de répondre aux défis émergents.

D'ici 2030, au moins 100 % des 50 premiers centres du Groupe auront mis en place une Académie Klépierre

Les Académies Klépierre constituent un programme visant à renforcer les compétences des individus et à améliorer leur employabilité. Elles s'adressent aux membres des communautés locales et du personnel des enseignes et des sous-traitants. Chaque année, au moins 15 d'entre eux doivent bénéficier d'une formation axée sur le commerce, l'hôtellerie ou la recherche d'emploi. Cette formation doit être dispensée par un organisme agréé et représenter au minimum 1 500 heures par an et par Académie. Les animations et les événements doivent se dérouler au sein des centres, et les stagiaires doivent être mis en contact avec les enseignes. Sont exclus du périmètre de cet objectif : les salons de l'emploi sans programme de formation associé, les programmes de formation en ligne ou hors site sans animation physique au sein d'un centre, le parrainage d'étudiants, et le parrainage de collaborateurs de Klépierre. Les équipes des centres commerciaux doivent communiquer les informations relatives au programme et à l'organisme de formation, aux besoins locaux couverts, au nombre de participants, aux activités et événements marquants organisés dans le centre, ainsi qu'aux actions entreprises en collaboration avec les enseignes. En 2024, cinq Académies Klépierre ont vu le jour au sein du portefeuille, une performance légèrement supérieure aux attentes du Groupe pour la première année de mise en œuvre du programme. En optant pour un déploiement progressif, Klépierre entend tenir compte des enseignements tirés des premières mises en œuvre pour accélérer et améliorer les suivantes.

D'ici 2030, faire en sorte qu'au moins un centre commercial par territoire soit doté d'un DRP pour venir en aide aux communautés locales

Cet objectif vise à renforcer la résilience des populations et des entreprises entourant les centres commerciaux de Klépierre afin de limiter la gravité et la durée des répercussions négatives d'événements exceptionnels. Les lignes directrices relatives à cet objectif opérationnel sont en cours d'élaboration et des objectifs intermédiaires seront fixés à compter de 2025.

D'ici 2030, 100 % des collaborateurs de Klépierre devront participer à des programmes de mécénat visant à renforcer les communautés locales⁽¹⁾

Klépierre souhaite que chaque collaborateur mette son temps et ses compétences au service de programmes de mécénat en faveur du développement des communautés locales. En 2024, ces programmes étaient réservés aux collaborateurs de Klépierre. À compter de 2025, ils seront élargis aux travailleurs temporaires. Cet objectif sera évalué en fonction de deux indicateurs clés, étant précisé que

les équipes RH locales devront communiquer les informations correspondantes directement aux Directions RH et durabilité du Groupe lors d'entretiens trimestriels plutôt que dans Deepki. Le premier de ces indicateurs est le taux d'engagement, c'est-à-dire le nombre de collaborateurs participants rapporté au nombre total de collaborateurs présents dans l'entreprise au début et à la fin de l'année. Le second indicateur est le taux d'offre du programme, c'est-à-dire le nombre de collaborateurs auxquels le programme a été proposé, rapporté au nombre total de collaborateurs présents dans l'entreprise sur cette même période. Les données sont compilées par la Direction des ressources humaines du Groupe. En 2024, 64 % des collaborateurs ont pris part à des programmes de mécénat visant à soutenir et à développer les communautés locales. Ce résultat est conforme aux attentes de Klépierre à ce stade de l'initiative et témoigne d'un engagement fort de la part des collaborateurs et de l'efficacité des stratégies de mobilisation. Les performances actuelles laissent à penser que le Groupe est sur une trajectoire favorable pour atteindre son objectif de 2030, même s'il pourrait s'avérer plus difficile de maintenir ce taux de croissance à mesure qu'augmentera le taux de participation.

5.3.4 ESRS S4 – Consommateurs et utilisateurs finaux

L'analyse de double matérialité de Klépierre a identifié trois enjeux matériels de durabilité relatifs aux consommateurs et utilisateurs finaux, à savoir la sûreté et la sécurité dans les centres commerciaux, l'accessibilité et les lieux inclusifs, et le développement et la promotion de services et produits responsables.

Dans le cadre des activités de Klépierre, les consommateurs et les utilisateurs finaux se composent de deux groupes principaux : les locataires d'espaces commerciaux et les visiteurs de ses centres. Avec un portefeuille de plus de 70 centres commerciaux, accueillant 3 500 enseignes et attirant environ 700 millions de visites par an,

Klépierre exerce une influence sur ses enseignes et ses visiteurs. Klépierre s'engage à créer un environnement sûr et accessible pour les visiteurs, en modernisant les centres pour offrir qualité et confort, et grâce à ses normes d'inclusion qui permettent à tous les visiteurs de se sentir bien accueillis, respectés et valorisés. Conscient de pouvoir exercer une influence positive sur les choix de consommation, Klépierre s'appuie sur sa stratégie Act4Good® pour privilégier des enseignes durables, promouvoir des pratiques de consommation responsable, et inciter les visiteurs à choisir des modes de vie durables.

Sous-thème ESRS	Impacts	Positifs/négatifs	Position dans la chaîne de valeur	Risques	Opportunités
Sécurité des consommateurs et/ou des utilisateurs finaux	Sécurité et sûreté des visiteurs	Négatifs	Propres activités	<ul style="list-style-type: none"> Perte de revenus due à une baisse de la fréquentation, à la suite de menaces sur site ou à la fermeture de centres en cas de dommages infligés aux bâtiments, de faiblesses structurelles ou d'incendies Poursuites judiciaires ou litiges dus au non-respect des réglementations nationales en matière de sûreté et de sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de l'image de marque en cas d'ouverture de centres commerciaux servant de refuges pour les communautés locales lors d'événements dangereux
	Qualité de l'accueil dans les centres commerciaux	Positifs	Propres activités		
Inclusion sociale des consommateurs et/ou des utilisateurs finaux	Inclusion et capacité à offrir une expérience agréable à toutes et à tous	Positifs	Propres activités	<ul style="list-style-type: none"> Atteinte à l'image de marque en cas d'incapacité à proposer des services/concepts accessibles à une grande partie de la population, et sanctions potentielles dues à l'incapacité à respecter les exigences légales en matière d'accessibilité 	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de l'image de marque grâce à l'engagement en faveur de l'inclusion
	Sensibilisation et engagement des visiteurs en faveur du développement durable et de l'impact de la consommation	Positifs	Propres activités	<ul style="list-style-type: none"> Contraction de l'activité en cas d'incapacité à suivre les tendances de consommation 	<ul style="list-style-type: none"> Attraction de nouveaux clients ou fidélisation des clients existants s'intéressant aux modes de vie durables, amélioration de l'image de marque grâce au leadership que lui confère son statut de plateforme de commerce durable

(1) En 2024, les programmes de mécénat étaient réservés aux salariés de Klépierre. À compter de 2025, ils seront élargis aux travailleurs temporaires.

5.3.4.1 Profil des consommateurs ^(SBM-3)

Klépierre ne produit ni ne vend aucun produit intrinsèquement nocif. En tant qu'exploitant de centres commerciaux, Klépierre collecte auprès des visiteurs certaines données personnelles que le Groupe juge adéquates et pertinentes, se limitant aux données nécessaires à la conduite de ses activités. Klépierre ne fournit aucun service susceptible d'entraver sensiblement les droits à la vie privée ou à la liberté d'expression. Parmi les visiteurs des centres Klépierre, on retrouve des groupes vulnérables, tels que des enfants et des personnes ayant des besoins spécifiques, ainsi que d'autres personnes qui ont régulièrement besoin d'informations précises et accessibles sur les produits.

5.3.4.2 Dialogue avec les consommateurs et les utilisateurs finaux au sujet des impacts ^(S4-2, S4-3)

Dans le cadre de son processus permanent de diligence raisonnable, Klépierre dialogue directement avec ses enseignes et ses visiteurs afin d'évaluer les impacts réels et potentiels qu'ont les activités du Groupe sur eux. Grâce à cette approche collaborative, les points de vue des parties prenantes ont une influence sur les décisions et les activités que Klépierre met en œuvre pour gérer ces impacts.

Ainsi, Klépierre réalise des enquêtes de satisfaction auprès des enseignes, au début de chaque renouvellement de bail et après l'ouverture de nouveaux magasins. En outre, des réunions trimestrielles, semestrielles ou annuelles régulières facilitent la communication directe et permettent au Groupe d'évaluer le niveau de satisfaction à l'égard de ses services et d'identifier les axes d'amélioration. En 2022, Klépierre a lancé KLUB!, une application destinée à améliorer la communication entre les équipes du Groupe et les enseignes, renforçant davantage son approche centrée sur le client. Grâce à ce nouveau système et aux méthodes traditionnelles de retour d'expérience, l'avis des enseignes est pris en compte dans le processus annuel de planification des activités. Les principaux motifs d'insatisfaction sont abordés dans le cadre de plans d'action adaptés visant à accroître la satisfaction des clients. Le Groupe examine les commentaires recueillis au niveau des centres tous les trimestres, et des plans d'action adaptés sont formalisés dans des propositions présentées à la Directrice des opérations Groupe et au Directoire.

Par ailleurs, les visiteurs font part de leurs commentaires par le biais d'enquêtes de satisfaction, partagées dans des newsletters dédiées, de messages sur les réseaux sociaux, en interagissant directement

Afin de sensibiliser au risque accru de préjudice auquel sont exposés les consommateurs et les utilisateurs finaux présentant des caractéristiques particulières ou utilisant des services particuliers, les normes d'inclusion du Groupe intègrent un plan d'évacuation d'urgence qui répond à leurs différents besoins. Ce plan est conçu pour identifier et maîtriser les risques auxquels sont exposées ces personnes, afin de s'assurer qu'elles peuvent bénéficier d'un protocole approprié et ne sont pas exposées à un risque supérieur par rapport aux autres visiteurs du centre.

avec les hôtes et hôtesse des centres, et en scannant les QR codes dans les centres. En outre, il est possible de faire part de ses commentaires en ligne sur le site internet, ou en laissant des avis sur Google, auxquels Klépierre répond directement. En 2024, Klépierre a recueilli environ 780 000 avis de clients à travers ses enquêtes de satisfaction et les avis Google. En outre, le Groupe utilise les réseaux sociaux pour faciliter la diffusion des retours d'expérience. Ces canaux étant étroitement surveillés, Klépierre est en mesure de suivre l'engagement de ses visiteurs grâce au nombre de followers et aux commentaires laissés. Les visiteurs sont informés des différents canaux de retours disponibles par le biais d'initiatives marketing dans les centres, notamment de communications placées au niveau des guichets d'information et dans les toilettes, ainsi que de plateformes numériques telles que les newsletters, les réseaux sociaux et le site internet du Groupe. Le Groupe analyse les commentaires de ses visiteurs afin d'aborder des enjeux spécifiques au sein des centres, à partir desquels sont élaborés des plans d'amélioration à court et à long terme. La Directrice des opérations Groupe est chargée de garantir le dialogue avec les clients et de s'assurer que les conclusions de ce dialogue sont ensuite intégrées dans l'approche de Klépierre.

En outre, Klépierre dispose d'un dispositif d'alerte qui permet aux visiteurs et aux commerçants de faire part de leurs réclamations de manière anonyme et confidentielle, sans crainte de représailles. Pour plus d'informations sur le dispositif d'alerte, y compris sur la manière dont les questions soulevées sont suivies et contrôlées, voir la section 5.4.1.2.

5.3.4.3 Sûreté et sécurité dans les centres commerciaux

Politiques ^(S4-1, MDR-P)

Possédant et exploitant des zones commerciales de premier plan, avec des centaines de millions de visites par an, Klépierre accorde une priorité absolue à la sûreté et à la sécurité de ses espaces, grâce à une approche globale. Cela se traduit par des politiques et des procédures détaillées, qui définissent un cadre pour la gestion des IRO liés à la sûreté et à la sécurité de tous ses consommateurs et utilisateurs finaux.

La politique de santé et de sécurité du Groupe vise à préserver la santé des commerçants et des visiteurs, entre autres parties prenantes. Cette politique garantit la sécurité et la sûreté des actifs, en organisant la collaboration de toutes les parties prenantes concernées, en anticipant les risques et les potentiels dangers, en enquêtant sur les incidents survenus dans les centres et en les signalant. En outre, une stratégie de sécurité efficace, régie par des SOP régulièrement révisées, permet d'anticiper, d'atténuer et de déjouer les risques liés à la sûreté et à la sécurité des centres. Pour en savoir plus sur la Politique de santé et de sécurité du Groupe et les SOP, voir la section 5.3.2.2.

Klépierre opère dans un secteur d'activité et un contexte géographique où le risque de violation des droits de l'Homme, tels que définis par les Nations Unies et l'OCDE, est considéré comme très faible. Néanmoins, le Groupe a mis en œuvre des politiques et des processus visant à garantir le respect des normes internationales relatives aux droits de l'Homme. C'est tout particulièrement le cas du dispositif d'alerte complet de Klépierre. Lorsqu'une alerte est reçue, le Directeur de l'audit interne du Groupe et le Secrétaire général en sont informés. L'équipe d'audit interne enquête ensuite sur les éléments et les causes du problème signalé. À l'issue de l'enquête, chaque cas est soumis au Comité d'éthique et de conformité, qui décidera des mesures correctives à prendre au cas par cas. Pour plus d'informations sur le dispositif d'alerte, voir la section 5.4.1.2. Aucun cas de violation grave des droits de l'Homme n'a été signalé en 2024.

Actions ^(S4-4, MDR-A)

Afin d'assurer la sûreté et la sécurité de ses commerçants et de ses visiteurs, Klépierre déploie toute une série d'actions. Grâce à l'outil interne de gestion de la conformité et des risques du Groupe,

Komply, Klépierre suit le nombre d'incidents de sécurité signalés dans ses centres, et les tendances en la matière. Des mesures proactives sont alors mises en œuvre pour réduire l'occurrence et la fréquence de ces incidents. Pour un aperçu détaillé de ces actions, voir la section 5.3.2.2.

En outre, Klépierre intègre dans ses stratégies d'amélioration de la sécurité les commentaires des clients relatifs à la sûreté et la sécurité, recueillis par le biais de ses réseaux sociaux, d'avis en ligne et de signalements directs provenant des centres. Ces retours d'expérience sont analysés à l'aide d'un outil de mesure de la satisfaction, afin de répondre aux préoccupations spécifiques en matière de sûreté et de sécurité, en élaborant des plans d'action ciblés. Pour veiller à l'efficacité de ces actions, les indicateurs de retour d'expérience font l'objet d'un suivi, ce qui permet à Klépierre d'adapter en permanence ses efforts au niveau local. En outre, Klépierre surveille ses activités de manière continue, ce qui permet au Groupe d'analyser les méthodes utilisées pour commettre des infractions et de partager des informations avec les équipes d'alerte. Cette approche permet aux équipes des centres d'être mieux préparées pour faire face aux menaces, d'améliorer leurs capacités

5.3.4.4 Accessibilité et lieux inclusifs

Politiques (S4-1, MDR-P)

Implanté dans plus de dix pays, le Groupe est au service d'une clientèle et de communautés très diverses. Dans le cadre de la stratégie Act4Good®, il souhaite s'assurer que tous ses centres commerciaux respectent son engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion.

Au-delà de l'obligation de se conformer à la législation locale, au niveau des centres, cela se traduit par la mise en place d'un ensemble de normes d'inclusion définies en interne, applicables à tous les centres, sans aucune exception. Les normes visent à s'assurer que tous les visiteurs se sentent accueillis, respectés et valorisés lorsqu'ils utilisent les installations et les services du centre commercial et participent aux activités qui y sont organisées. Élaborées en 2024, ces normes s'appuient sur les nombreuses initiatives déjà présentes dans l'ensemble du portefeuille, telles que la signalisation inclusive, les prêts de fauteuils roulants et les formations. Elles ont été développées avec l'aide d'un cabinet de conseil externe et d'experts internes, et s'appuient sur les conclusions d'un audit interne réalisé en 2021, au cours duquel le Groupe a travaillé avec diverses ONG, représentant chacune un handicap spécifique. Dans le cadre de l'audit, les ONG ont visité les centres commerciaux Klépierre afin de voir s'ils étaient adaptés aux besoins des personnes qu'elles représentaient.

Les normes sont classées en deux catégories : les obligations, qui doivent être respectées, et les recommandations. Bien que cela ne soit pas obligatoire, les centres peuvent aller plus loin en proposant des sessions d'achats accompagnées, en obtenant une certification d'accessibilité ou en dispensant une formation de base à la langue des signes, à tous les collaborateurs en contact avec la clientèle.

Les progrès accomplis en vue de la réalisation des objectifs définis dans les normes sont suivis par Deepki, comme décrit dans la section « Cibles » ci-dessous. La Directrice RSE Groupe est responsable de la mise en œuvre de ces normes, qui s'appliqueront à compter de 2025.

de réaction et de prise de décision, et de mettre en œuvre des mesures de sécurité supplémentaires pour atténuer les infractions. Parallèlement, les évaluations de performance des POS du Groupe permettent à Klépierre de contrôler et d'améliorer en permanence ses actions pour renforcer ses niveaux de protection, en identifiant les domaines dans lesquels les processus doivent être optimisés, ou dans lesquels des investissements supplémentaires dans des dispositifs de sûreté et de sécurité sont nécessaires. Pour plus d'informations sur les POS et les dépenses d'investissement consacrées à la sûreté et à la sécurité en 2024, voir la section 5.3.2.2.

Cibles (S4-5, MDR-T)

Pour mesurer l'efficacité des actions visant à assurer la sûreté et la sécurité des consommateurs et utilisateurs finaux, Klépierre recense les incidents signalés, et recueille les commentaires des commerçants et des visiteurs. Ces informations font l'objet d'un suivi mensuel afin de faciliter des réactions rapides au niveau local, l'objectif étant de faire en sorte qu'aucun événement ne présente un risque élevé.

Actions (S4-4, MDR-A)

Les équipes des centres travaillent à la mise en œuvre des normes d'inclusion, qui comprennent les actions obligatoires suivantes :

1. Signalisation et conception inclusives tout au long du parcours du client.

Il s'agit notamment d'une signalisation non discriminatoire telle que la signalisation des places de stationnement et des pièces réservées aux familles non genrées.

2. Des installations et des services accessibles aux personnes ayant des capacités différentes.

Cela englobe les prêts de fauteuils roulants et de poussettes, des solutions d'orientation supplémentaires dans les centres commerciaux, et des changements structurels liés au parcours client, tels que des ascenseurs pour les personnes aveugles ou malvoyantes, des aires de jeux accessibles pour enfants et des audits réalisés en collaboration avec des organisations de personnes en situation de handicap, afin de planifier les rénovations.

3. Accueil et réponses aux besoins sensoriels.

Il s'agit entre autres d'une formation à la diversité et à l'inclusion pour accueillir divers visiteurs sur le site (y compris les fournisseurs), des aires de repos accessibles à tous, et des heures silencieuses hebdomadaires.

On peut déjà voir des exemples de toutes les normes obligatoires, qui ont été mises en place au sein du portefeuille. C'est pourquoi l'objectif jusqu'à 2030 consistera à veiller à ce que toutes les normes obligatoires soient mises en place dans tous les centres. En 2024, par exemple, Klépierre s'est attaché à améliorer l'accessibilité et l'inclusivité de ses toilettes et de ses espaces change bébé.

Cibles ^(S4-5, MDR-T)

Klépierre s'est fixé l'objectif suivant pour contrôler l'efficacité de ses actions. Les équipes des pays et des centres concernés ont participé aux ateliers Act4Good®, afin de s'assurer qu'ils reflètent les contextes locaux. Pour plus de détails sur les parties prenantes consultées lors de l'élaboration d'Act4Good® et de ses objectifs, voir la section 5.1.3.2.

Les équipes des centres commerciaux sont tenues de saisir, dans Deepki, les informations permettant de suivre les progrès réalisés par rapport à cet objectif. Des objectifs intermédiaires sont fixés à partir de 2025, afin de connaître le pourcentage de centres commerciaux qui mettent en œuvre l'objectif opérationnel dans chaque pays/territoire. Le but est de faire en sorte que 100 % des centres mettent en œuvre cet objectif d'ici 2030.

5.3.4.5 Développement et promotion de services et produits responsables

Politiques ^(S4-1, MDR-P)

La stratégie Act4Good® représente une étape décisive pour le Groupe, en ce qu'elle établit pour la première fois un lien formel entre son cœur de métier et ses objectifs en matière de durabilité. Cadre de gestion des impacts, risques et opportunités matériels auxquels Klépierre est exposée, ces objectifs visent à répondre aux principaux enjeux inhérents au modèle économique du Groupe en matière de consommation responsable.

Défini grâce à un vaste dialogue avec les parties prenantes internes et externes, comme indiqué dans la section 5.1.3.2, l'objectif consistant à promouvoir des modes de vie durables pour les visiteurs, les clients et les partenaires du Groupe est désormais l'un des quatre piliers de la stratégie. Ce pilier est guidé par l'engagement pris pour 2030, visant à orienter 50 millions d'acheteurs vers des modes de vie durables. Klépierre ne dicte jamais à ses visiteurs ce qu'ils doivent acheter, mais promeut activement des modes de vie et des choix commerciaux responsables dans l'ensemble de son portefeuille de centres commerciaux, en offrant des options de consommation plus durables, ainsi qu'un accès à des informations claires et utiles.

Ces actions reposent sur des objectifs opérationnels, qui visent à proposer une offre commerciale durable (enseignes et produits), ainsi qu'une expérience permettant aux visiteurs de faire des choix éclairés. Il s'agit notamment de sélectionner des locataires responsables, de présenter les produits et services responsables des enseignes, de tester de nouveaux concepts et locataires responsables, et de sensibiliser le public aux modes de vie durables par le biais d'événements responsables.

Bien que Klépierre considère que la stratégie Act4Good® permet de développer et de promouvoir des produits et services responsables, le Groupe adopte une position proactive face à la nature évolutive du développement durable. Si les circonstances futures le justifient, Klépierre est prête à élaborer une politique spécifique pour formaliser davantage ses processus. Pour en savoir plus sur la stratégie Act4Good®, voir la section 5.1.3.3.

Actions ^(S4-4, MDR-A)

Promouvoir des produits et services responsables

La première étape, pour aider les consommateurs à privilégier le commerce durable, est de s'assurer qu'ils ont accès aux informations nécessaires pour prendre une décision éclairée. De plus en plus d'enseignes dans les centres du Groupe proposent des produits et des services durables. Klépierre les promeut en améliorant leur visibilité, et en les mettant en valeur à travers des communications destinées aux visiteurs.

100 % des centres respecteront les normes d'inclusion définies en interne d'ici 2030

Cela signifie que chaque centre commercial, sans exception, doit se conformer aux lignes directrices obligatoires définies dans les normes d'ici l'année cible. Pour que le Groupe puisse suivre les progrès réalisés, les équipes des centres commerciaux doivent indiquer si le centre respecte toutes les normes d'inclusion obligatoires, ainsi que les recommandations mises en place. Chaque trimestre, les équipes des pays et du Groupe examinent les progrès accomplis.

Les centres sont chargés d'identifier les enseignes qui proposent des produits et services responsables, à l'aide d'une liste indicative de critères, et d'en dresser l'inventaire. Les enseignes sont ensuite invitées à donner leur accord, et les centres préparent une action de promotion en accord avec l'enseigne concernée. Les actions sont ensuite lancées et leur impact est évalué, avec un retour d'information auprès des enseignes.

En 2024, une action de promotion a été mise en place à Kupolen, en Suède, où une devanture de magasin vacant a été utilisée pour présenter les produits responsables de plusieurs enseignes, et a fait l'objet d'une campagne promotionnelle sur les réseaux sociaux. Par ailleurs, en République tchèque, une nouvelle section a été ajoutée à la page d'accueil du site internet du centre Nový Smíchov (Prague), afin de dresser l'inventaire des produits et services responsables des enseignes présentes au sein du centre.

Événements responsables sur les modes de vie durables

En complément des produits et services responsables proposés dans l'ensemble de son portefeuille, le Groupe souhaite accélérer les changements de mode de vie et aider les visiteurs à modifier progressivement leurs habitudes quotidiennes. Par conséquent, chaque centre est tenu d'organiser trois événements par an : un sur la nutrition, un sur la consommation durable et un sur un sujet visant à sensibiliser aux modes de vie durables, qui sera choisi par chaque équipe de centre. Voici quelques exemples d'événements organisés en 2024 :

- une semaine consacrée à la mode durable à Val d'Europe (région parisienne, France). L'événement incluait notamment une boutique éphémère proposant une vente de vêtements de seconde main, une rencontre avec des artisans branchés de l'upcycling, des ateliers d'upcycling en partenariat avec Primark et son programme Primark Care, et un vide-dressing organisé pour les membres du programme de fidélité. Les visiteurs avaient également la possibilité de faire des dons à l'association TissEco, bénéficiant d'une carte-cadeau de 40 euros pour chaque don de 3 kg de vêtements ;
- the Green Village à Odysseum (Montpellier, France), qui promeut les pratiques écologiques et encourage la consommation responsable. Les ateliers portaient sur des sujets tels que le zéro déchet, la création écoresponsable, la prévention en matière de santé et l'upcycling. Une campagne de rachat de vêtements a également été menée pour le Secours Catholique ainsi qu'une vente de seconde main. Au total, 700 articles ont été donnés et 955 ont été achetés lors de cette vente ; et

- une collaboration avec Too Good To Go, une entreprise qui lutte contre le gaspillage alimentaire, dans les neuf centres commerciaux de Scandinavie, qui a accueilli 2 000 participants, afin de les sensibiliser à cette cause et d'encourager la réduction des déchets. La campagne à 360° a été mise en œuvre à travers une chasse au trésor dans les centres, une campagne physique dans les centres avec des affiches promotionnelles, un événement digital avec un concours, et une campagne digitale dans les newsletters et sur les réseaux sociaux et les sites internet des centres.

Proposer des services responsables

Les centres Klépierre sont des lieux de vie dynamiques, ce qui en fait des endroits idoine pour mettre en place de nouveaux services responsables, tels que des stations de recyclage, des points de collecte, des stations de réparation de vélos ou des casiers de distribution de produits alimentaires locaux. Chaque centre est chargé d'identifier des services responsables, les exigences étant définies en fonction de la classification du centre : lifestyle center, hub de transport, centre commercial régional ou de proximité. L'objectif est de proposer des services pertinents aux visiteurs des centres.

Voici quelques exemples d'actions entreprises en 2024 :

- mise en place d'une bibliothèque permanente à l'entrée principale d'Arneken Galerie (Hildesheim, Allemagne). Cette initiative soutenue par la bibliothèque locale permet aux visiteurs d'échanger, de partager, d'emporter ou de laisser des livres ;
- présence d'un mur de recyclage à Hoog Catharijne (Utrecht, Pays-Bas), une station permettant aux visiteurs de jeter les bouteilles en PET, le textile, les piles et les équipements électriques et électroniques. Pour susciter l'intérêt des visiteurs, le mur est interactif et s'allume lorsqu'un déchet est déposé. Afin d'évaluer l'intérêt des visiteurs, le Groupe mesure la quantité d'éléments collectés. En 2024, ce sont 382 kg de piles, 734 kg d'équipements électroniques et 1 749 kg de textiles qui ont été recyclés ; et
- mise en place d'un centre de collecte à Anatolium (Bursa, Turquie), où les visiteurs peuvent apporter leurs déchets textiles et recevoir un bon de réduction H&M de 15 %, à utiliser en magasin. Les déchets sont collectés par H&M, puis recyclés en vue d'être réutilisés de façon utile. Entre janvier et août 2024, 3 000 coupons de réduction ont été distribués.

Cibles ^(S4-5, MDR-T)

Klépierre s'est fixé les objectifs suivants pour évaluer l'efficacité de ses actions. Les équipes pays et les équipes des centres concernés ont participé aux ateliers Act4Good®, afin de s'assurer qu'ils reflètent les contextes locaux. Pour plus de détails sur les parties prenantes consultées lors de l'élaboration d'Act4Good® et de ses objectifs, voir la section 5.1.3.2.

Les parties prenantes mentionnées ci-dessous sont tenues de saisir, dans Deepki, les informations permettant de suivre les progrès réalisés par rapport à ces objectifs. Sauf indication contraire, des objectifs intermédiaires ont été fixés à compter de 2025, afin de connaître le pourcentage de centres commerciaux qui mettent en œuvre l'objectif opérationnel dans chaque pays/territoire. Le but est de faire en sorte que 100 % des centres mettent en œuvre cet objectif d'ici 2030. En outre, un examen trimestriel des objectifs est effectué au niveau de chaque pays et du Groupe afin de suivre les progrès réalisés.

100 % des centres seront tenus de promouvoir les produits et services responsables de leurs enseignes, à travers une action de communication par trimestre (au moins) d'ici 2030

Pour être considéré comme responsable, le produit ou le service doit être présenté par l'enseigne comme responsable d'un point de vue social ou environnemental (par exemple, être fabriqué à partir de matériaux durables, être conçu pour durer ou créer des emplois pour les communautés locales). Les centres commerciaux seront chargés de présenter le produit ou le service, soit dans les parties communes du centre, soit en ligne. Une action de communication peut prendre la forme d'une signalisation, d'une publication sur les réseaux sociaux, d'une information permanente au sein du centre, ou d'un événement spécifique. Les équipes des centres commerciaux sont tenues d'indiquer le nombre d'actions organisées au cours du trimestre, les produits ou services présentés et les actions de présentation organisées, ainsi que tous les indicateurs clés de performance pertinents. En 2024, 53 % des centres commerciaux de Klépierre ont promu des produits ou services durables de leurs enseignes, soit environ 600 enseignes.

Promouvoir le commerce durable dans l'ensemble des centres commerciaux en évaluant l'engagement RSE des locataires avant la signature des baux

Klépierre a développé une méthode de notation ESG pour évaluer l'engagement RSE de ses locataires. Elle se compose de 17 critères correspondant aux domaines d'engagement définis dans la stratégie Act4Good®, aux priorités du secteur de la distribution en matière de durabilité, aux engagements du Groupe et aux performances opérationnelles au sein des centres. En 2024, la méthode de notation interne a été testée sur les 100 principales enseignes au niveau du Groupe. En 2025, les scores de chaque enseigne seront intégrés dans ATLAS, un outil interne qui recense tous les contrats de location au sein du Groupe. Les résultats seront ensuite consolidés et examinés en interne afin de définir les prochaines étapes. Il peut s'agir d'ajuster la méthode de notation, d'intégrer les scores dans les discussions internes avant la signature d'un bail, de communiquer les scores aux enseignes, de procéder à des notations ultérieures afin de mesurer les progrès réalisés, ou de s'aligner sur les pairs qui utilisent des méthodologies similaires.

Dédier une unité aux nouveaux concepts responsables locaux dans les 50 premiers centres du Groupe d'ici 2030

Cette initiative aide les consommateurs à choisir des alternatives durables, en leur garantissant un accès permanent à des offres responsables. Pour être qualifiés de « responsables », ces concepts doivent être alignés sur des activités spécifiques définies par le Groupe, notamment les ateliers de réparation, les boutiques de seconde main, les supermarchés de stocks excédentaires, les services de location ou l'offre de produits ou de services inclusifs. Ces concepts responsables doivent occuper une unité dédiée pendant au moins les trois quarts de l'année et peuvent bénéficier d'une réduction de loyer pouvant atteindre 40 %, et d'un marketing pro bono pour soutenir leur activité. Les concepts sont censés suivre, dans la mesure du possible, les indicateurs clés de performance en matière d'impact. En 2024, 11 centres commerciaux parmi les 50 premiers ont rempli cet objectif, principalement avec la vente de vêtements de seconde main, et les services de réparation.

100 % des centres organiseront trois événements par an sur les modes de vie durables d'ici 2030

Ces événements se concentreront sur deux thèmes définis et un thème choisi par les centres en rapport avec le commerce durable, alignés sur leurs opérations quotidiennes et en ligne avec la stratégie Act4Good®. Pour que cet objectif soit considéré comme rempli, les centres doivent soit diriger l'événement, soit contribuer à un événement organisé par un tiers extérieur dans les parties communes du centre. Les équipes des centres commerciaux sont tenues de rendre des comptes des événements organisés chaque trimestre, et doivent décrire ces événements, et indiquer leur thème, leur durée et les parties externes impliquées, ainsi que les indicateurs clés de performance associés. En 2024, 46 % des centres commerciaux Klépierre ont organisé au moins trois événements portant sur les modes de vie durables.

100 % des centres seront tenus de respecter la Charte des événements responsables (Responsible Event Charter) pour l'organisation de leurs événements d'ici 2030

En lien avec l'objectif précédent, le Groupe souhaite gérer les impacts environnementaux et sociaux de ses événements, afin d'en réduire les effets négatifs au maximum. La Charte des événements responsables (Responsible Event Charter) s'applique exclusivement aux événements organisés directement par le centre commercial, et ne s'applique pas aux événements organisés par des enseignes isolées. La charte se divise en deux catégories : les normes obligatoires et les recommandations. Pour atteindre cet objectif, les centres doivent respecter les obligations. Cela inclut des exigences telles que l'obligation d'utiliser des matériaux responsables dans les

stands et les boutiques éphémères, l'interdiction d'utiliser des plastiques à usage unique, l'obligation de proposer des produits alimentaires de saison, d'origine locale ou issus du commerce équitable, et l'obligation de trier les déchets après chaque événement. Bien que cela ne soit pas obligatoire, les centres peuvent aller plus loin, par exemple en choisissant des fournisseurs ayant des certifications durables, ou en mesurant les émissions associées aux événements. Les équipes des centres commerciaux sont tenues d'indiquer si tous les événements ont été conformes à la charte et aux recommandations mises en place.

100 % des centres seront tenus de proposer des services responsables à leurs visiteurs d'ici 2030

Cet objectif vise à fournir aux visiteurs et aux parties prenantes des solutions pratiques et responsables pour améliorer leur résilience, et réduire autant que possible leur impact sur l'environnement. Bien que relevant du pilier « Servir les communautés » de la stratégie Act4Good®, cet objectif ainsi que les actions qui lui sont associées ont été inclus en raison de leur caractère responsable. Pour que l'objectif soit considéré comme rempli, le service responsable doit être organisé par le centre commercial ou l'une de ses enseignes, doit être offert de manière continue et permanente, et doit être accessible à tous dans les parties communes. Les équipes des centres commerciaux doivent fournir des informations sur la nature des services responsables mis en place, leur emplacement au sein du centre, et les parties externes impliquées. En 2024, 53 % des centres commerciaux Klépierre proposaient des services responsables permanents aux visiteurs, dépassant ainsi son objectif intermédiaire.

5.4 Gouvernance

5.4.1 ESRS G1 – Conduite des affaires

L'analyse de double matérialité de Klépierre a permis d'identifier la conduite des affaires comme un enjeu de durabilité majeur, en particulier en ce qui concerne les pratiques commerciales responsables et la prévention de la corruption et de la fraude (voir la section 5.1.4 pour comprendre la méthodologie d'identification des IRO matériels par le Groupe). Klépierre estime également que la protection des données personnelles des visiteurs, des collaborateurs et des partenaires commerciaux constitue un impact de durabilité matériel et positif.

Le modèle d'affaires de Klépierre, déployé de manière uniforme et caractérisé par une présence concentrée en Europe, engendre une forte homogénéisation des scénarios de risque à l'échelle du Groupe, notamment en termes d'éthique des affaires. L'activité principale consistant à acheter des centres commerciaux et à y louer des espaces est opérée de manière cohérente par toutes les entités du Groupe, ce qui permet une approche homogène en matière de gestion des risques.

Toutefois, le Groupe sait que certains facteurs peuvent augmenter la probabilité d'occurrence de ces scénarios de risque, par exemple, le pays dans lequel une transaction a lieu, car certains territoires peuvent être plus exposés à la corruption, ainsi que de l'implication de certains tiers, tels que les personnes politiquement exposées. Le Groupe prend ces facteurs en compte dans son approche.

En adoptant des principes éthiques clairs, le Groupe responsabilise ses collaborateurs et renforce une culture de confiance, d'intégrité et de respect au sein de l'organisation, dans ses relations avec les parties prenantes, et dans sa chaîne d'approvisionnement. Les informations thématiques suivantes détaillent la manière dont le Groupe intègre les principes éthiques dans ses politiques, ses procédures et ses activités quotidiennes, démontrant ainsi son engagement en matière de responsabilité sociale d'entreprise.

Sous-thème ESRS	Impacts	Positifs/négatifs	Position dans la chaîne de valeur	Risques	Opportunités
Culture d'entreprise, protection des lanceurs d'alerte, et lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin	Pratiques commerciales responsables, prévention de la corruption et de la fraude et lobbying responsable	Positifs	Propres activités	<ul style="list-style-type: none"> Détérioration de l'image de marque en cas de fraude ou de corruption, et fuite des données personnelles des clients Perte de partenaires commerciaux en cas de corruption, de fraude, ou de non-respect des réglementations applicables en matière de concurrence Sanctions administratives, pénales ou financières en cas de non-respect des règles commerciales et déontologiques 	<ul style="list-style-type: none"> Attractivité grâce à un engagement fort en matière de conformité et d'éthique Continuité de l'activité grâce à la relation qu'entretient Klépierre avec des partenaires éthiques
	Protection des données personnelles des visiteurs, des collaborateurs et des partenaires commerciaux	Positifs	Propres activités		

5.4.1.1 Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance ^(GOV-1)

Le Directeur Groupe de la conformité supervise, au sein de la direction dédiée, la stratégie du Groupe en matière d'éthique et de conformité. Elle est le fruit d'une étroite collaboration avec deux directions clés afin de couvrir l'ensemble des besoins en matière de conformité. La Direction juridique assure la veille juridique et réglementaire ainsi que la formation à l'éthique à l'échelle du Groupe, tandis que la Direction de la gestion des risques coordonne la cartographie des risques liés à l'éthique, et développe des processus et des outils de mise en conformité.

Un Comité d'éthique et de conformité, auquel participe les membres du Directoire, veille à la bonne mise en œuvre de la politique, et émet des avis sur des situations spécifiques. Les membres du Directoire assistent aux réunions, en particulier lorsque des décisions doivent être prises sur des dossiers sensibles, tels que ceux liés à des évaluations par des tiers. Cette participation garantit une surveillance de haut niveau des questions essentielles, et

renforce la prise en compte des enjeux de conformité aux niveaux les plus élevés de la gouvernance d'entreprise. Le comité s'appuie sur un réseau de responsables de la conformité, qui sont notamment chargés de garantir le respect des règles et politiques éthiques au niveau local, d'identifier les risques, de mettre en œuvre des mesures préventives, et de statuer sur les infractions éventuelles.

L'expertise des organes d'administration, de direction et de surveillance de Klépierre se manifeste par l'intermédiaire du Directeur de la conformité, qui exerce également les fonctions de Secrétaire général. À ce titre, il est chargé de superviser les ressources humaines, la gestion des risques et des assurances, la gouvernance, les affaires juridiques, la RSE et la communication. En s'appuyant sur l'expertise de ces différentes directions, il s'assure que les considérations d'ordre éthique sont parfaitement intégrées dans tous les aspects des activités de Klépierre.

En outre, la fonction conformité s'appuie sur une équipe qualifiée, comprenant la Directrice juridique et la Directrice de la gestion des risques, toutes deux dotées d'une grande expérience et suivant régulièrement des formations avancées sur le sujet. Les responsables de la conformité, qui sont des juristes accomplis occupant des postes de direction au sein de leurs territoires, apportent également

5.4.1.2 Politiques et culture d'entreprise ^(G1-1)

La culture d'entreprise de Klépierre repose sur quatre valeurs fondamentales : « Commit », « Explore », « Develop » et « Care ». Ces piliers ont été définis en 2022, dans le cadre d'un processus collaboratif déployé à l'échelle du Groupe, auquel ont participé les équipes de direction et les collaborateurs de tous les pays dans lesquels Klépierre opère. Ce processus a consisté à aligner la vision de l'avenir de la direction sur les expériences quotidiennes des collaborateurs, et à prendre en compte les tendances externes en matière d'attentes des collaborateurs. Ces valeurs guident le recrutement du personnel, les évolutions de carrière et les processus de prise de décision, et permettent d'incarner la philosophie du Groupe dans toutes ses interactions. Le Comité d'éthique et de conformité se réunit pour aborder des questions spécifiques, en particulier les fautes professionnelles du personnel incompatibles avec la culture d'entreprise du Groupe. Les questions plus générales relatives à la culture d'entreprise relèvent de la compétence du Directoire, qui se réunit tous les trimestres pour examiner et traiter toutes les questions pertinentes.

L'éthique des affaires façonne la vision de Klépierre, son approche managériale, ses activités commerciales et l'expérience de ses collaborateurs ; elle est déployée selon une approche *top-down*. Le Président du Directoire est le fer de lance de cet engagement, en promouvant directement les communications relatives aux initiatives de conformité à l'échelle du Groupe, telles que le Code de conduite, les e-mails aux collaborateurs dans le cadre de la journée de l'éthique et la page internet consacrée à l'éthique et à la conformité. Sa participation active aux initiatives de cartographie des risques, y compris celles qui évaluent le risque de corruption, souligne plus avant cet engagement.

Basé sur les valeurs fondamentales de Klépierre, le Code de conduite oriente les pratiques du Groupe, notamment en matière de développement durable et de lutte contre la corruption. Il définit des exigences applicables au Groupe, à ses collaborateurs, ses partenaires commerciaux et ses fournisseurs, et reflète l'engagement de Klépierre en matière d'éthique et de conformité. Le Code de conduite est intégré aux contrats des fournisseurs par le biais de clauses relatives à l'éthique et à la conformité, avec la Charte des achats responsables, qui oblige explicitement les fournisseurs à respecter le code ou des engagements équivalents.

Outre le respect des lois et réglementations applicables, notamment la loi française Sapin II et les recommandations de l'AFA (Agence française anticorruption), l'approche du Groupe est renforcée par son adhésion aux normes internationales, notamment le Pacte mondial des Nations unies, les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT).

Un élément clé de la stratégie de Klépierre pour identifier et atténuer les risques éthiques au sein de sa structure organisationnelle consiste à identifier les fonctions qui sont exposées à des risques élevés de corruption et de versement de pots-de-vin, en raison de la nature de leurs activités. Pour y remédier, les directions de la gestion des risques et des ressources humaines du Groupe, en collaboration avec le Directeur de la conformité, ont identifié les postes à haut

leurs concours. Si nécessaire, des experts indépendants sont engagés pour des projets spécifiques, tels que la mise en œuvre de programmes de formation avancée en matière d'éthique et de conformité.

Pour une présentation plus détaillée de l'organisation de la conformité et de la structure de gouvernance de Klépierre, voir la section 3.2.5.2 du présent rapport.

risque qui nécessitent une surveillance et un soutien accrus. Il s'agit notamment des membres du Directoire, des membres du Comité exécutif, des directeurs de territoires, des directeurs de centres commerciaux, des auditeurs internes et des acheteurs. Cette liste est régulièrement revue et actualisée, pour refléter les changements organisationnels et l'évolution de l'évaluation des risques. En identifiant et en surveillant ces postes à risque, Klépierre renforce sa capacité à défendre ses valeurs fondamentales et à maintenir des pratiques commerciales éthiques.

Code de conduite de Klépierre

Le Code de conduite constitue le pilier du cadre d'éthique et de conformité de Klépierre ; il souligne l'engagement du Groupe en matière d'intégrité, de loyauté, de confiance et de transparence. Il aborde des domaines clés concernant le personnel, les partenaires commerciaux et les interactions sociétales et environnementales, notamment les mesures de lutte contre la corruption, pour la diversité et l'inclusion, la santé et la sécurité, la cybersécurité, les conflits d'intérêts, les cadeaux et les invitations, ainsi que la gestion des impacts environnementaux. Pour une meilleure compréhension et afin de garantir l'applicabilité des normes, il est complété par des procédures et des politiques internes, notamment la politique DEI, les protocoles de santé et de sécurité, et des mesures de lutte contre la corruption. Le code s'applique à tous les collaborateurs et mandataires sociaux travaillant pour le Groupe, dans tous les pays où il opère.

Le code ainsi que les politiques, procédures et formulaires connexes ont été créés ou mis à jour entre 2022 et 2024, après consultation des principales directions du Groupe, notamment des ressources humaines, du juridique et de la gestion des risques.

Pour favoriser la sensibilisation et l'accessibilité, le code est mis à la disposition de tous les collaborateurs dans les langues locales sur l'intranet du Groupe. Il est aussi publié en anglais et en français sur le site internet de Klépierre, et est ainsi accessible aux parties prenantes externes. En outre, un code QR redirigeant vers le Code figure dans les clauses contractuelles sur l'éthique, les bons de commande et d'autres documents pertinents. Chaque nouveau collaborateur reçoit le Code de conduite au moment de son entrée en fonction, et des événements périodiques, comme la « Journée de l'éthique », et des séances de questions-réponses sont organisées pour sensibiliser plus avant les collaborateurs aux questions éthiques.

En outre, Klépierre a mis en place des normes obligatoires à l'intention des collaborateurs et des prestataires de services, afin de garantir le respect de ces principes. Les collaborateurs doivent lire et accepter le Code de conduite, et la Direction des ressources humaines conserve les déclarations de conformité. Les fournisseurs et prestataires de services doivent signer la Charte d'approvisionnement responsable, confirmant ainsi qu'ils comprennent le Code de conduite de Klépierre et qu'ils s'engagent à respecter la réglementation internationale en matière de lutte contre la corruption et contre le blanchiment d'argent. La charte interdit aux fournisseurs d'offrir des cadeaux ou des invitations susceptibles d'influencer le jugement, et impose de signaler les conflits d'intérêts potentiels.

Lancement d'alerte et signalement d'incident

Le Groupe a mis en place un dispositif d'alerte pour l'aider à conduire ses affaires de manière éthique. Ce dispositif, accessible aux parties prenantes internes et externes, permet de signaler, de manière anonyme et confidentielle, les suspicions d'activité délictueuse et d'infraction à la loi ou au Code de conduite du Groupe. Hébergé par un prestataire externe, il est disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 par le biais d'une plateforme en ligne.

Klépierre a mis en place un processus structuré pour traiter les signalements, qui comprend un accusé de réception dans les sept jours calendaires, un examen de la recevabilité, une enquête interne et la transmission des résultats à l'auteur du signalement, ainsi qu'à toutes les parties prenantes concernées. Les signalements sont généralement examinés et font l'objet d'une enquête dans un délai de deux mois, sauf dans les cas complexes. Comme le souligne le Code de conduite, le Groupe interdit strictement les représailles à l'encontre des lanceurs d'alerte. Dans ce sens, il a mis en place des mesures de protection solides, notamment en ce qui concerne la sécurité des données et l'anonymat sur la plateforme de signalement. Des mesures disciplinaires, y compris un potentiel licenciement, sont prévues pour les collaborateurs qui tentent d'exercer des représailles. Cette protection s'étend aux facilitateurs et aux personnes apparentées exposées au risque de représailles, conformément à la directive (UE) 2019/1937 et à la loi française Sapin II.

Les coordinateurs à l'échelle du Groupe et au niveau local, dotés des compétences et des ressources nécessaires, traitent les signalements en toute confidentialité. Les parties concernées, y compris, si nécessaire, le Directeur de la conformité, analysent les signalements dans le cadre d'un processus spécifique. Dans un souci de transparence et de responsabilité, conformément aux lois sur la protection des données et la tenue de registres, le Groupe conserve les dossiers complets à des fins d'audit. Les alertes reçues en dehors de ce canal, comme celles reçues lors d'entretiens physiques ou d'échanges de courriels, sont gérées différemment. Dans ces cas, les données sont stockées sur le serveur de l'audit interne, auquel seule l'équipe d'audit interne peut accéder, dans le respect des délais de conservation applicables.

5.4.1.3 Prévention et détection de la corruption et des versements de pots-de-vin ^(G1-3)

Le programme de conformité anticorruption de Klépierre repose sur un engagement de tolérance zéro envers la corruption et le trafic d'influence, formalisé dans le Code de conduite. Pour renforcer cet engagement et réduire les risques liés à la corruption et aux versements de pots-de-vin tout le long de sa chaîne de valeur, Klépierre a mis en œuvre la procédure *Know Your Business Partner* (Connaissez votre partenaire commercial, KYBP).

Cette procédure évalue l'intégrité des partenaires commerciaux potentiels ou réels, afin de traiter les risques de non-conformité liés à la corruption, aux pots-de-vin, au blanchiment d'argent, au financement du terrorisme, aux violations des droits de l'Homme, et au non-respect des normes environnementales et des sanctions internationales.

La procédure KYBP utilise une approche basée sur les risques, qui consiste à évaluer les niveaux de risque, à déployer des mesures adaptées, à identifier les signaux d'alerte, et à appliquer les actions correctives nécessaires. Les contrôles varient en fonction du niveau de risque, ce qui garantit une réponse proportionnée et efficace face aux menaces. Le Comité Éthique et Conformité et le Directeur

Désireux d'encourager un dialogue ouvert sur les questions d'éthique, le groupe Klépierre encourage les collaborateurs à faire part de leurs préoccupations à travers ses canaux, et notamment le dispositif d'alerte. Le programme de formation obligatoire à la lutte contre la corruption, « InKorruptible ! », initie les collaborateurs au processus de signalement. Pour le compléter, des conseils sont disponibles sur l'intranet du Groupe (veuillez consulter la section G1-3 pour plus d'informations sur l'approche de Klépierre en matière de formation à la conduite des affaires).

Stratégie d'investissement et pratiques fiscales

Le Groupe investit dans des actifs immobiliers présents dans 14 pays en Europe continentale, en Scandinavie et en Turquie. Il ne structure pas ses investissements au travers d'États ou de territoires considérés comme non coopératifs par l'Union Européenne et la France.

De manière générale, le Groupe réalise ses activités avec un niveau de risques fiscaux faible, la gestion des risques fiscaux étant revue par son Comité d'audit. Il n'adopte pas non plus de schémas transfrontières agressifs au plan fiscal au sens de la Directive DAC 6.

Le Groupe applique les lois et réglementations fiscales des pays dans lesquels elles opèrent, les conventions fiscales en matière de double imposition et de prévention de l'érosion de la base d'imposition ainsi que les principes de l'OCDE applicables en matière de prix de transfert. Il sécurise ses opérations grâce à une approche coopérative avec les administrations fiscales desquelles il sollicite des rescrits fiscaux lorsque cela est approprié. Il se conforme aux obligations déclaratives fiscales et aux réglementations de transparence fiscale telles que :

- le reporting fiscal pays par pays ;
- les règles globales anti-érosion de la base d'imposition (GloBE) ;
- le FATCA (*Foreign Account Tax Compliance Act*) ; et
- le CRS (*Common Reporting Standard*).

Le Groupe s'appuie enfin sur une équipe de fiscalistes qualifiés ainsi que sur des avocats et des conseils réputés pour gérer ses affaires fiscales et garantir la bonne application de la réglementation fiscale conformément au but assigné par le législateur et telle qu'interprétée par la jurisprudence.

de la conformité supervisent la mise en œuvre de la procédure KYBP, et font en sorte de permettre au Groupe d'aborder plus facilement les préoccupations en matière de conformité, et de maintenir ou non les relations d'affaires. Toutes les décisions concernant les partenariats commerciaux sont méticuleusement documentées.

En outre, en tant que signataire du Pacte mondial des Nations Unies, le Groupe évalue régulièrement les risques auxquels il est exposé. Pour ce faire, il établit notamment une cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence, et examine l'ensemble des risques, politiques et procédures en matière d'éthique et de droits de l'Homme, dans tous ses pays d'activité. En 2023, le groupe Klépierre a réalisé une cartographie des risques liés aux droits de l'Homme auxquels il est exposé. Sur la base de cette évaluation, le Groupe a renforcé les plans d'action existants au cours de l'année écoulée, en s'efforçant tout particulièrement de mieux sensibiliser les parties prenantes à la question des droits sociaux. Pour plus d'informations sur le processus de cartographie des risques et ses résultats, voir la section 3.1.2.4.

Afin de prévenir et de détecter de potentiels cas de corruption et de versement de pots-de-vin, le programme mis en place par Klépierre comprend les éléments suivants :

- un outil numérique qui permet d'évaluer l'intégrité des clients potentiels et des partenaires commerciaux, en vérifiant les sanctions, les condamnations, les personnes politiquement exposées et les articles de presse négative ;
- l'intégration de ces contrôles comptables de lutte contre la corruption dans les processus de contrôle interne du Groupe ;
- la procédure KYBP, qui vise à vérifier les antécédents de conformité des partenaires commerciaux considérés comme « à risque » ;
- un programme de formation interne obligatoire sur la lutte contre la corruption, appelé « InKorruptible ! » ;
- des outils et formulaires sur les cadeaux et invitations donnés ou reçus, les conflits d'intérêts potentiels ou réels, les dons, le parrainage et le mécénat, les déclarations d'intérêts et les actions de lobbying, afin de faciliter les déclarations du personnel et les actions de contrôle interne menées par les responsables de la conformité ou des ressources humaines ;
- la diffusion systématique des tentatives de fraude externe auprès des membres du personnel les plus exposés ; et
- un système disciplinaire décrivant les sanctions encourues par les collaborateurs en cas d'infraction.

Le système de gouvernance et de contrôle interne de Klépierre repose sur une structure qui établit une distinction entre les rôles opérationnels et les rôles de supervision. Dans ce cadre, la Direction de la gestion des risques du Groupe rend compte au Secrétaire général, qui œuvre également comme Directeur de la conformité et rend compte directement au Président du Directoire. En outre, pour garantir l'indépendance, le Directeur de l'audit interne est soumis à une double structure hiérarchique : sur le plan fonctionnel, il rend compte au Comité d'audit du Conseil de surveillance, et sur le plan opérationnel, au Directoire.

Qu'il s'agisse des équipes opérationnelles et de gestion, du Comité de gestion des risques du Groupe ou du Comité d'éthique et de conformité, le travail collaboratif des collaborateurs du Groupe chargé de la conformité garantit une gouvernance efficace et permet une meilleure répartition des ressources et des responsabilités. Cette structure facilite la communication des résultats aux organes d'administration, de direction et de surveillance.

Formation à la conduite éthique des affaires et à la lutte contre la corruption

Klépierre a développé un programme de formation et de sensibilisation à la conduite des affaires, afin de renforcer ses efforts en matière de lutte contre la corruption. La pierre angulaire de ce programme est « InKorruptible ! », une formation obligatoire relative à la lutte contre la corruption disponible en français et en anglais pour tous les collaborateurs. Cette formation donne un aperçu des éléments clés de la loi Sapin II et des effets de cette dernière sur les activités de Klépierre.

Outre le programme de formation générale, Klépierre propose aux membres de ses organes de direction des formations spécifiques sur la lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin. En 2022, des sessions de formation à la lutte contre la corruption ont été organisées en face à face par un cabinet d'avocats, à l'intention du Directoire et de l'encadrement supérieur. Cette approche ciblée veille à ce que les dirigeants de l'entreprise reçoivent une formation approfondie et spécialisée leur permettant de gérer et d'atténuer efficacement les risques de corruption aux plus hauts niveaux de l'organisation.

Afin d'améliorer sa formation à la conduite des affaires, le Groupe est en train de revoir son approche. Il a également sélectionné un prestataire de services spécialisés capable de fournir une gamme de modules de formation, avec un niveau de complexité adapté au degré d'exposition aux risques des collaborateurs, et à leurs fonctions et responsabilités spécifiques. Le Groupe s'efforcera de mettre les modules à la disposition de l'ensemble du personnel d'ici 2025, avec des traductions dans toutes les langues utilisées dans les pays où le Groupe est présent.

Par ailleurs, Klépierre estime qu'en 2024, 26 % des collaborateurs étaient considérés comme exerçant des fonctions à risque ⁽¹⁾. Si tous les collaborateurs sont tenus de suivre la formation relative à la lutte contre la corruption « InKorruptible ! », à partir de 2025, les collaborateurs occupant des fonctions à haut risque, y compris les cadres exécutifs, bénéficieront de modules de formation spécialisés en matière de lutte contre la corruption et d'éthique des affaires, adaptés à leur poste et à leur niveau d'exposition au risque. À partir de 2025, les fonctions à risque seront identifiées via la plateforme RH Purple, avec l'attribution de formations spécialisées affinées dans le cadre du développement continu du programme de Klépierre en matière de formation à la lutte contre la corruption.

Le Code de conduite de Klépierre oblige tous les collaborateurs à suivre les formations, y compris ces programmes mis à jour, et à intégrer les connaissances qu'ils ont acquises dans leurs activités professionnelles quotidiennes.

Grâce à sa stratégie entièrement intégrée et à son expertise opérationnelle, Klépierre parvient à honorer ses engagements en matière de durabilité et à mettre en œuvre les actions associées sans dépassement des budgets standards ni surcoûts importants. Néanmoins, Klépierre a consacré des montants importants aux initiatives relatives à la conduite des affaires et à la cybersécurité en 2024. Ce montant comprend des dépenses d'investissement d'un montant de 200 000 euros, visant à soutenir la mise en œuvre d'une plateforme digitale et le recours à des experts externes pour renforcer les processus et les outils de lutte contre la corruption. De plus, sur la période 2023-2024, Klépierre a consacré 1,5 million d'euros en dépenses d'investissement aux mesures de protection en matière de cybersécurité.

(1) Cette estimation de 26 % a été calculée en incluant tous les salariés occupant des fonctions de niveau Directeurs/Directrices ou supérieures, ainsi que tous les salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique, au sein des directions Commerciale, Achats, Développement, Audit interne, Investissements, et Gestion des centres commerciaux.

5.4.1.4 Cas de corruption et de versement de pots-de-vin ^(G1-4)

Le tableau suivant présente les indicateurs de performance en matière de lutte contre la corruption et les pots-de-vin de Klépierre pour les années 2023 et 2024, ainsi que les variations annuelles.

Ces chiffres illustrent le souci de transparence qui anime le Groupe, ainsi que sa volonté de maintenir des normes éthiques élevées et de se conformer aux lois et réglementations en vigueur.

TABLEAU 57 : CAS DE CORRUPTION OU DE VERSEMENT DE POTS-DE-VIN ET INFRACTIONS CONNEXES

Point de données	Unité	2024	2023	Variation
Nombre total et nature des cas avérés de corruption ou de versement de pots-de-vin	Nombre	0	0	0
Condammations pour infraction à la législation en matière de la lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin	Nombre	0	0	0
Montant total des amendes reçues par Klépierre pour un non-respect de la législation en matière de la lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin	€	0	0	0

Aucune procédure judiciaire publique n'a été ouverte à l'encontre de l'entreprise et de ses travailleurs pour corruption ou versement de pots-de-vin en 2024. Pour en savoir plus sur la manière dont le

Groupe gère les risques liés aux cas de corruption et de versement de pots-de-vin, voir la section 3.1.3.8.

5.5 Annexes

5.5.1 Exigences de publication et incorporation d'informations au moyen de renvois ^(IRO-2)

Les tableaux ci-après présentent l'ensemble des exigences de publication prévues par la norme européenne de reporting ESRS 2, et les huit normes thématiques importantes pour Klépierre. Ces tableaux permettent de localiser facilement les informations relatives à certaines exigences de publication spécifiques dans l'état

de durabilité, et indiquent où ces informations peuvent être trouvées dans d'autres chapitres du présent document, lorsqu'elles sont « incorporées au moyen de renvois ». Dans les cas où Klépierre ne dispose pas encore d'informations relatives à une exigence de publication, aucune incorporation par renvoi n'est faite.

ESRS 2 – INFORMATIONS GÉNÉRALES À PUBLIER

Exigence de publication	Partie du rapport	Informations supplémentaires
BP-1 Base générale pour la préparation de l'état de durabilité	5.1.1.1	
BP-2 Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	5.1.1.1	
GOV-1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	5.1.2.1, 6.1.2.1, 6.1.2.2	
GOV-2 Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes	5.1.2.1	
GOV-3 Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	5.1.2.3, 6.2, 6.2.1.1	
GOV-4 Déclaration sur la diligence raisonnable en matière de durabilité	5.2.1.4	
GOV-5 Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité	5.1.2.2, chapitre 1, chapitre 3	
SBM-1 Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	Chapitre 1, 5.1.3.1	
SBM-2 Intérêts et points de vue des parties prenantes	5.1.3.2, 6.1.2.2.3	
SBM-3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	5.1.4.5	
IRO-1 Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	5.1.4.1, 5.1.4.4, chapitre 3	
IRO-2 Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise	5.1.4.2, 5.1.4.3	

ESRS E1 - CHANGEMENT CLIMATIQUE

Exigence de publication	Partie du rapport	Informations supplémentaires
GOV-3 Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	5.1.2.3	
SBM-3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	5.2.2.1	
IRO-1 Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat	5.1.4, 5.2.1.4, 5.2.2.1	
E1-1 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	5.2.2.3	
E1-2 Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	5.2.2.2, 5.2.2.3, 5.2.2.4	
E1-3 Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	5.2.2.2, 5.2.2.3, 5.2.2.4	
E1-4 Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	5.2.2.2, 5.2.2.3, 5.2.2.4	
E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique	5.2.2.4	
E1-6 Émissions absolues de GES des Scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES	5.2.2.5	
E1-7 Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	5.2.2.6	
E1-8 Prix interne du carbone	5.2.2.7	

ESRS E3 – RESSOURCES HYDRIQUES ET MARINES

Exigence de publication	Partie du rapport	Informations supplémentaires
IRO-1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques et marines	5.1.4.1, 5.2.3	Le Groupe considère ce thème matériel uniquement en ce qui concerne la consommation d'eau dans les zones exposées à un risque hydrique (deux sites).
E3-1 Politiques en matière de ressources hydriques et marines	5.2.2.1, 5.2.3.1	
E3-2 Actions et ressources relatives aux ressources hydriques et marines	5.2.3.1	
E3-3 Cibles en matière de ressources hydriques et marines	5.2.3.1	
E3-4 Consommation d'eau	5.2.3.1	

ESRS E5 – UTILISATION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Exigence de publication	Partie du rapport	Informations supplémentaires
IRO-1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	5.2.4.1	
E5-1 Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire	5.1.3.3, 5.2.4.2	
E5-2 Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	5.2.4.3	
E5-3 Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	5.1.3.2, 5.2.4.4	
E5-5 Flux de ressources sortants	5.2.4.5	

ESRS S1 – PERSONNEL DE L'ENTREPRISE

Exigence de publication	Partie du rapport	Informations supplémentaires
SBM-2 Intérêts et points de vue des parties prenantes	5.3.1.1	
SBM-3 Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	5.3.1.1	
S1-1 Politiques concernant le personnel de l'entreprise	5.3.1.4, 5.3.1.5, 5.3.1.6	
S1-2 Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts	5.3.1.2	
S1-3 Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations	5.3.1.3	
S1-4 Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions	5.3.1.4, 5.3.1.5, 5.3.1.6	
S1-5 Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	5.3.1.4, 5.3.1.5, 5.3.1.6	
S1-6 Caractéristiques des collaborateurs de l'entreprise	5.3.1.7	
S1-8 Négociation collective et dialogue social	5.3.1.7	
S1-9 Indicateurs de diversité	5.3.1.7	
S1-10 Salaires décentes	5.3.1.7	
S1-13 Indicateurs de formation et de développement des compétences	5.3.1.7	
S1-14 Indicateurs de santé et de sécurité	5.3.1.7	
S1-15 Indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	5.3.1.7	
S1-16 Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	5.3.1.7	
S1-17 Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'Homme	5.3.1.7	

ESRS S2 – TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Exigence de publication	Partie du rapport	Informations supplémentaires
MDR-P Politiques adoptées pour gérer les enjeux de durabilité matériels	5.3.2.1	Étant donné que ses activités sont en Europe, où le droit du travail couvre déjà la plupart des sous-thèmes de la norme, Klépierre a choisi de considérer cette question comme matérielle uniquement dans le cadre du sous-thème « santé et sécurité » en ce qui concerne les travailleurs de la chaîne de valeur, par souci de cohérence avec les pratiques dans le secteur. Les informations associées couvrent uniquement les exigences minimales de publication de la norme ESRS 2.
MDR-A Actions et ressources relatives aux enjeux de durabilité matériels	5.3.2.2	
MDR-T Suivi de l'efficacité des politiques et des actions au moyen de cibles	5.3.2.3	

ESRS S3 – COMMUNAUTÉS AFFECTÉES

Exigence de publication		Partie du rapport	Informations supplémentaires
SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	5.1.3.2	
SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	5.3.1.1, 5.1.4.5	
S3-1	Politiques relatives aux communautés affectées	5.3.3.3	
S3-2	Processus de dialogue avec les communautés affectées au sujet des impacts	5.3.3.2	
S3-3	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux communautés affectées de faire part de leurs préoccupations	5.3.3.2	
S3-4	Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées, et efficacité de ces actions	5.3.3.2, 5.3.3.4	
S3-5	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	5.3.3.5	

ESRS S4 – CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX

Exigence de publication		Partie du rapport	Informations supplémentaires
SBM-2	Intérêts et points de vue des parties prenantes	5.1.3.2	
SBM-3	Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	5.3.4.1	
S4-1	Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	5.1.3.3, 5.3.4.3, 5.3.4.4, 5.3.4.5	
S4-2	Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts	5.3.4.2	
S4-3	Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	5.3.4.2, 5.4.1.2	
S4-4	Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	5.3.4.3, 5.3.4.4, 5.3.4.5	
S4-5	Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	5.3.4.3, 5.3.4.4, 5.3.4.5	

ESRS G1 – CONDUITE DES AFFAIRES

Exigence de publication		Partie du rapport	Informations supplémentaires
GOV-1	Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	3.2.5.2, 5.4.1.1	
IRO-1	Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	5.4.1, 5.1.4	
G1-1	Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	5.4.1.2	
G1-3	Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	3.1.2.4, 5.4.1.3	
G1-4	Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin	3.1.3.8, 5.4.1.4	

5.5.2 Points de données requis par d'autres actes législatifs de l'UE (IRO-2)

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des points de données requis par d'autres actes législatifs de l'UE, tels qu'ils sont énumérés à l'appendice B de la norme ESRS, et indique l'emplacement de chaque point de référence dans le présent état de durabilité. Lorsqu'un point de données est jugé non matériel, cela est indiqué.

Exigence de publication et point de données y relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat	Partie
ESRS 2 GOV-1 Mixité au sein des organes de gouvernance paragraphe 21, point d)	Indicateur n° 13, Tableau 1, Annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816 de la Commission		5.1.2.1, 5.3.1.5, 6.1.2.1.6
ESRS 2 GOV-1 Pourcentage d'administrateurs indépendants paragraphe 21, point e)			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		6.1.2.2.1
ESRS 2 GOV-4 Déclaration sur la diligence raisonnable paragraphe 30	Indicateur n° 10, Tableau 3, annexe I				5.2.1.4
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées aux combustibles fossiles paragraphe 40, point d) i)	Indicateur n° 4, Tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1: Informations qualitatives sur le risque environnemental et tableau 2 : Informations qualitatives sur le risque social	Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Non matériel
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques paragraphe 40, point d) ii)	Indicateur n° 9, Tableau 2, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Non matériel
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à des armes controversées paragraphe 40, point d) iii)	Indicateur n° 14, Tableau 1, annexe I		Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818 , annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Non matériel
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac paragraphe 40, point d) iv)			Article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818 , annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Non matériel
ESRS E1-1 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici 2050 paragraphe 14				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	5.2.2.3
ESRS E1-1 Entreprises exclues des indices de référence « accord de Paris » paragraphe 16, point g)		Article 449 bis Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1: Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 12, paragraphe 1, points d) à g), et article 12, paragraphe 2, du règlement délégué (UE) 2020/1818		N/A
ESRS E1-4 Cibles de réduction des émissions de GES paragraphe 34	Indicateur n° 4, Tableau 2, annexe I	article 449 bis Règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	Article 6 du règlement délégué (UE) 2020/1818		5.2.2.3

Exigence de publication et point de données y relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat	Partie
ESRS E1-5 Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilés par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant un fort impact sur le climat) paragraphe 38	Indicateur n° 5, Tableau 1, et indicateur n° 5, Tableau 2, annexe I				5.2.2.4
ESRS E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique paragraphe 37	Indicateur n° 5, Tableau 1, annexe I				5.2.2.4
ESRS E1-5 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique paragraphe 40 à 43	Indicateur n° 6, Tableau 1, annexe I				5.2.2.4
ESRS E1-6 Émissions absolues de GES des Scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES paragraphe 44	Indicateurs n° 1 et n° 2, Tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 1: Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique : Qualité de crédit des expositions par secteur, émissions et échéance résiduelle	Article 5, paragraphe 1, article 6 et article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		5.2.2.5
ESRS E1-6 Intensité des émissions de GES absolues paragraphe 53 à 55	Indicateur n° 3, Tableau 1, annexe I	Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, modèle 3 : Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique : indicateurs d'alignement	Article 8, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		5.2.2.5
ESRS E1-7 Absorptions de GES et crédits carbone paragraphe 56				Article 2, paragraphe 1, du règlement (UE) 2021/1119	5.2.2.6
ESRS E1-9 Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat paragraphe 66			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818, Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		5.2.2.1
ESRS E1-9 Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique paragraphe 66, point a)		Article 449 bis du règlement (UE) n° 575/2013, règlement d'exécution (UE) 2022/2453 de la Commission, paragraphes 46 et 47, modèle 5 : Portefeuille bancaire — Risque physique lié au changement climatique :			N/A
ESRS E1-9 Localisation des actifs importants exposés à un risque physique matériel paragraphe 66, point c)		Expositions soumises à un risque physique.			5.2.2.1
ESRS E1-9 Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique paragraphe 67, point c)		Article 449a Règlement (UE) n° 575/2013, Règlement d'exécution de la Commission, - (UE) 2022/2453 paragraphe 34, Modèle 2 : Portefeuille bancaire — Risque de transition lié au changement climatique : Prêts garantis par des biens immobiliers — Efficacité énergétique des sûretés			N/A
ESRS E1-9 Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat paragraphe 69			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1818		5.2.2.1

Exigence de publication et point de données y relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat	Partie
ESRS E2-4 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejeté dans l'air, l'eau et le sol paragraphe 28	Indicateur n° 8, Tableau 1, annexe I ; indicateur n° 2, Tableau 2, annexe I, indicateur n° 1, Tableau 2, annexe I ; indicateur n° 3, Tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E3-1 Ressources hydriques et marines paragraphe 9	Indicateur n° 7, Tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E3-1 Politique en la matière paragraphe 13	Indicateur n° 8, Tableau 2, annexe I				5.2.2.1, 5.2.3.1
ESRS E3-1 Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers paragraphe 14	Indicateur n° 12, Tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E3-4 Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée paragraphe 28, point c)	Indicateur n° 6.2, Tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E3-4 Consommation d'eau totale en m ³ par rapport au chiffre d'affaires généré par les propres activités de l'entreprise paragraphe 29	Indicateur n° 6.1, Tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS 2- SBM 3 - E4 paragraphe 16 (a) i	Indicateur n° 7, Tableau 1, annexe I				Non matériel
ESRS 2- SBM 3 - E4 paragraphe 16 (b)	Indicateur n° 10, Tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS 2- SBM 3 - E4 paragraphe 16 (c)	Indicateur n° 14, Tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques foncières/ agricoles durables paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 11, Tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers paragraphe 24, point c)	Indicateur n° 12, Tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E4-2 Politiques de lutte contre la déforestation paragraphe 24, point d)	Indicateur n° 15, Tableau 2, annexe I				Non matériel
ESRS E5-5 Déchets non recyclés paragraphe 37, point d)	Indicateur n° 13, Tableau 2, annexe I				5.2.4.5
ESRS E5-5 Déchets dangereux et déchets radioactifs paragraphe 39	Indicateur n° 9, Tableau 1, annexe I				5.2.4.5
ESRS 2 SBM3 S1 Risque de travail forcé paragraphe 14, point f)	Indicateur n° 13, Tableau 3, annexe I				5.3.1.4

Exigence de publication et point de données y relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat	Partie
ESRS S1-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'Homme paragraphe 20	Indicateur n° 9, Tableau 3, et indicateur n° 11, Tableau 1, annexe I				5.3.1.4
ESRS S1-1 Politiques de diligence raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail paragraphe 21			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		5.3.1.4
ESRS S1-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains paragraphe 22	Indicateur n° 11, Tableau 3, annexe I				5.3.1.4
ESRS S1-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail paragraphe 23	Indicateur n° 1, Tableau 3, annexe I				5.3.1.4
ESRS S1-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes paragraphe 32, point c)	Indicateur n° 5, Tableau 3, annexe I				5.3.1.3
ESRS S1-14 Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail paragraphe 88, points b) et c)	Indicateur n° 2, Tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		5.3.1.7
ESRS S1-14 Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies paragraphe 88, point e)	Indicateur n° 3, Tableau 3, annexe I				5.3.1.7
ESRS S1-16 Écart de rémunération entre hommes et femmes non corrigé paragraphe 97, point a)	Indicateur n° 12, Tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		5.3.1.7
ESRS S1-16 Ratio de rémunération excessif du directeur général paragraphe 97, point b)	Indicateur n° 8, Tableau 3, annexe I				5.3.1.7
ESRS S1-17 Cas de discrimination paragraphe 103, point a)	Indicateur n° 7, Tableau 3, annexe I				5.3.1.7
ESRS S1-17 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 104, point a)	Indicateur n° 10, Tableau 1, et indicateur n° 14, Tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		5.3.1.7
ESRS 2 SBM3 S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur paragraphe 11, point b)	Indicateurs n° 12 et n° 13, Tableau 3, annexe I				Non matériel

Exigence de publication et point de données y relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat	Partie
ESRS S2-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'Homme paragraphe 17	Indicateur n° 9, Tableau 3, et indicateur n° 11, Tableau 1, annexe I				Non matériel
ESRS S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur paragraphe 18	Indicateurs n° 11 et n° 4, Tableau 3, annexe I				Non matériel
ESRS S2-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 19	Indicateur n° 10, Tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		Non matériel
ESRS S2-1 Politiques de diligence raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail paragraphe 19			Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		Non matériel
ESRS S2-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'Homme liés à la chaîne de valeur en amont ou en aval paragraphe 36	Indicateur n° 14, Tableau 3, annexe I				Non matériel
ESRS S3-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'Homme paragraphe 16	Indicateur n° 9, Tableau 3, annexe I, et indicateur n° 11, Tableau 1, annexe I				Non matériel
ESRS S3-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, des principes de l'OIT ou des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Indicateur n° 10, Tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		Non matériel
ESRS S3-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'Homme paragraphe 36	Indicateur n° 14, Tableau 3, annexe I				Non matériel
ESRS S4-1 Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux paragraphe 16	Indicateur n° 9, Tableau 3, et indicateur n° 11, Tableau 1, annexe I				5.1.3.3, 5.3.4.3, 5.3.4.4, 5.3.4.5
ESRS S4-1 Non-respect des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme et des principes directeurs de l'OCDE paragraphe 17	Indicateur n° 10, Tableau 1, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816, article 12, paragraphe 1, du règlement délégué (UE) 2020/1818		5.3.4.3
ESRS S4-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'Homme paragraphe 35	Indicateur n° 14, Tableau 3, annexe I				5.3.4.3
ESRS G1-1 Convention des Nations unies contre la corruption paragraphe 10, point b)	Indicateur n° 15, Tableau 3, annexe I				Non matériel

Exigence de publication et point de données y relatif	Référence SFDR	Référence pilier 3	Référence règlement sur les indices de référence	Loi européenne sur le climat	Partie
ESRS G1-1 Protection des lanceurs d'alerte paragraphe 10, point d)	Indicateur n° 6, Tableau 3, annexe I				Non matériel
ESRS G1-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin paragraphe 24, point a)	Indicateur n° 17, Tableau 3, annexe I		Annexe II du règlement délégué (UE) 2020/1816		5.4.1.4
ESRS G1-4 Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption paragraphe 24, point b)	Indicateur n° 16, Tableau 3, annexe I				5.4.1.4

5.5.3 Note méthodologique de l'état de durabilité

Le reporting de durabilité du Groupe est l'un des outils privilégiés de suivi, d'animation et de pilotage des initiatives de durabilité. Pour ce faire, Klépierre déploie un système de management complet lui permettant de quantifier et d'identifier les principaux impacts ESG du Groupe et de ses activités.

Les principes fondamentaux qui encadrent ce suivi sont les suivants :

- pertinence : les sources significatives d'impact, de risques et d'opportunités pour chaque thème sont prises en compte ;

- représentativité : les indicateurs retenus sont représentatifs des activités et des sites du Groupe ;
- cohérence : elle garantit la pertinence de la comparaison des données par division géographique ou année par année ;
- transparence : les hypothèses retenues et les méthodes de calcul utilisées sont explicitées précisément ; et
- précision et fiabilité : les justificatifs sont conservés au niveau des sites et sous-Groupe pour garantir la traçabilité des données.

Méthodologie de reporting des indicateurs environnementaux et sociétaux

Principaux indicateurs sectoriels

Définitions des principaux indicateurs

Des protocoles de reporting pour les indicateurs environnementaux, sociétaux et sociaux sont diffusés à l'échelle du Groupe depuis plus de 15 ans. Leur objectif est d'assurer la cohérence et la fiabilité de la procédure de reporting de durabilité et des données qualitatives et quantitatives publiées par le Groupe. Ces protocoles sont mis à jour annuellement afin de rester adossés au plus près des engagements et de la stratégie de durabilité de Klépierre, mais aussi de prendre en compte les évolutions réglementaires, normatives et/ou sectorielles ainsi que les retours d'expérience à l'issue de chaque exercice.

Ils précisent notamment la méthodologie à appliquer lors du calcul et de la collecte des indicateurs : définition, périmètre, unité, formules de calcul, contributeurs concernés, aide à la saisie, etc.

Précisions sur les unités de mesure

- Les taux de couverture de portefeuille sont exprimés, dans leur majorité, en pourcentage de valeur de portefeuille (et non en pourcentage de nombre d'actifs) afin de mieux prendre en compte les actifs selon leur contribution au portefeuille global du Groupe.
- Les données relatives à l'énergie, au carbone et à l'eau sont présentées à la fois en valeurs brutes (kWh, tCO₂e, m³) afin d'apprécier les volumes, mais également en ratio (valeurs brutes ramenées à des données de surface, de fréquentation ou de revenus) afin d'apprécier la performance des actifs sur chacune de ces thématiques.
- La surface de référence pour les indicateurs extra-financiers, tels que les émissions des Scopes 1 et 2, correspond à la surface directement gérée par le Groupe (les parties communes et les parties privatives desservies par des équipements communs de

chauffage et/ou de climatisation). Elle diffère de la surface totale du portefeuille, qui comprend les parties privatives et d'autres espaces extérieurs. Pour les émissions de Scope 3 liées à la consommation d'énergie des locataires, la surface utilisée correspond aux parties privatives des centres commerciaux. Pour les émissions globales de Scope 3, c'est la surface totale des centres commerciaux qui est utilisée.

Précisions complémentaires

- Efficacité énergétique des parties communes et desservies : les indicateurs de consommation et de performance énergétique, exprimés en kWh ou kWh/m², présentent la consommation d'énergie totale (éclairage, chauffage, climatisation...) des parties communes et desservies. Ces dernières représentent les parties privatives (boutiques, réserves, etc.) connectées aux équipements communs sans système de sous-comptage.
- Les émissions de gaz à effet de serre sont présentées selon les méthodes *location-based* et *market-based*. Dans le premier cas, les facteurs d'émission utilisés dans les calculs sont ceux de la base de données Bilans GES de l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie) (facteurs moyens nationaux), de la base de données de l'AIE (Agence internationale de l'énergie) et de la base de données du DEFRA (*Department for Environment, Food & Rural Affairs*). Dans le second cas, les facteurs d'émissions sont directement collectés auprès de chacun des fournisseurs d'énergie et de la base de données de l'*Association of Issuing Bodies* pour les mélanges résiduels. Les facteurs d'émissions utilisés dans les calculs des émissions de Scope 3 sont ceux de la base de données Bilans GES de l'ADEME (facteurs moyens nationaux). Les facteurs d'émission utilisés dans les calculs sont actualisés tous les ans.
- En 2024, Klépierre a mis à jour son outil de calcul du bilan carbone, afin de mesurer les émissions associées à l'utilisation de ses produits vendus, ce qui correspond aux émissions des actifs

vendus par le Groupe au cours de l'exercice, intégrant ainsi une catégorie supplémentaire dans ses émissions du Scope 3. Le Groupe revoit chaque année son outil carbone, ainsi que les catégories Scope 3, sur lesquelles il communique ses données.

- Pour les consommations d'énergie et d'eau, le Groupe se base sur les relevés de compteurs (et non les factures) pour une meilleure réactivité et une pertinence accrue des données.
- Lorsque Klépierre n'est ni propriétaire ni gestionnaire des sièges qu'elle occupe, les consommations de ces bâtiments ne sont pas reprises dans le présent rapport.
- La consommation d'eau comprend la consommation d'eau potable de l'ensemble du bâtiment concerné (aussi bien dans les parties communes que privatives), à l'exception de l'eau utilisée par les pompes à chaleur.
- Les projets de développement pris en compte dans le reporting 2024 sont ceux livrés au cours de l'année.
- Certains engagements sociétaux Act4Good® ont vu leurs ambitions renforcées en 2024 : des exigences plus strictes ont été définies, portant notamment sur la fréquence et la quantité d'activations, et des objectifs ont été adaptés à la classification des centres. Par conséquent, les objectifs annuels correspondant à ces engagements ont été revus, afin de tenir compte de ces changements. Les engagements dont la feuille de route annuelle a été revue sont les suivants :
 - offrir des services responsables aux visiteurs dans tous nos centres commerciaux ; et
 - promouvoir le commerce durable dans l'ensemble de nos centres commerciaux en mettant en valeur les produits et services responsables de nos enseignes.

Révision des données historiques

- En 2024, Klépierre a introduit une nouvelle catégorie d'émissions du Scope 3, à savoir « Utilisation de produits vendus », qui a aussi fait l'objet d'une estimation pour l'année 2023, à des fins de comparabilité d'une année à l'autre. Cela a entraîné une augmentation de 43 283 tonnes des émissions du Scope 3 pour 2023.
- En 2024, Klépierre a élaboré de nouveaux outils et processus internes, afin d'améliorer la précision de la mesure de la consommation des locataires, ce qui a permis au Groupe de disposer d'estimations plus précises pour 2023. Ainsi, les chiffres publiés l'année dernière dans la catégorie du Scope 3 « Actifs loués en aval » ont reculé de 4,6 %.

Référentiels sectoriels et internationaux

Le système de management respecte les recommandations issues des référentiels reconnus au niveau du secteur et/ou au niveau international, à savoir :

- CSRD ;
- standards Global Reporting Initiative ;
- *European Public Real Estate Association (EPRA) - Sustainability Best Practices Recommendations (sBPR) ;*
- Fédération des acteurs du commerce dans les territoires (FACT) - *Sustainability industry guide on non-financial reporting ;*
- objectifs de durabilité (ODD) des Nations Unies ;
- recommandations de la TCFD ;
- normes du SASB ;
- taxonomie européenne (voir la section 5.2.1) ; et
- bilan carbone, calculé conformément aux recommandations du GHG Protocol et publié conformément aux exigences de l'ESRS E1 de la directive CSRD.

Périmètre de reporting

Périmètre de reporting et taux de couverture 2024

Les acquisitions, les cessions et les opérations de développement (extensions et/ou constructions) sont susceptibles de faire évoluer le périmètre de reporting et d'influer sur l'analyse des évolutions des indicateurs.

Dans une logique d'exhaustivité et de comparabilité des données, Klépierre réalise une distinction entre le périmètre courant et le périmètre constant sur la majorité des indicateurs.

Depuis cette année, le Groupe s'est entièrement aligné sur les exigences de la CSRD. La méthodologie de consolidation extra-financière de Klépierre comprend désormais les centres en intégration globale (essentiellement représentés par des actifs détenus à plus de 50 % par Klépierre). Dans ce périmètre exhaustif sont rassemblés les actifs sous contrôle opérationnel détenus et gérés par Klépierre, ainsi que, sous réserve de disponibilité de données, les actifs détenus mais non gérés par le Groupe, qui ne sont donc pas sous son contrôle opérationnel. Cette approche permet au Groupe de refléter le plus fidèlement possible la performance de son portefeuille.

Pour les actifs sur lesquels il n'exerce aucun contrôle opérationnel, le Groupe ne dispose que d'une responsabilité de délégué. Toutefois, en tant que propriétaire de ceux-ci, Klépierre s'efforce de collecter davantage d'informations plus fiables chaque année.

TABLEAU 58 : VENTILATION DES PÉRIMÈTRES DE REPORTING, INCLUANT LES TAUX DE COUVERTURE DES ACTIFS AVEC ET SANS CONTRÔLE OPÉRATIONNEL

Partie	Règles de délimitation du périmètre de reporting	Périmètre et taux de couverture
Tous les indicateurs clés de performance – sauf ceux mentionnés ci-dessous	Tous les actifs en intégration globale sont inclus dans le périmètre. Toutes les exceptions sont précisées sur chaque partie du document.	Périmètre (97/104) : 95/96 centres commerciaux détenus et gérés (hormis un en Italie) + 2/8 centres commerciaux détenus mais non gérés (hormis trois centres en Grèce, un en Italie et deux en Espagne). Taux de couverture : 98,6 %
Tous les indicateurs d'émissions de GES, sauf ceux mentionnés ci-dessous	Tous les actifs détenus et/ou gérés par le Groupe sont pris en compte dans le périmètre. Toutes les exceptions sont précisées sur chaque partie du document.	Périmètre (114/123) : 95/96 centres commerciaux détenus et gérés (hormis un en Italie) + 2/8 centres commerciaux détenus mais non gérés (hormis trois centres en Grèce, un en Italie et deux en Espagne) + 17/18 centres commerciaux gérés mais non détenus (hormis un en France) + 0/1 centre commercial non consolidé et non géré (1 en Italie) Taux de couverture : 98,1 %

Partie	Règles de délimitation du périmètre de reporting	Périmètre et taux de couverture
Émissions de GES liées aux transport des visiteurs	Tous les actifs détenus et/ou gérés par le Groupe sont pris en compte dans le périmètre.	Périmètre (112/123) : 94/96 centres commerciaux détenus et gérés (hormis un en France et un en Italie) + 2/8 centres commerciaux détenus mais non gérés (hormis trois centres en Grèce, un en Italie et deux en Espagne) + 16/18 centres commerciaux gérés mais non détenus (hormis douze en Italie et un en France) + 0/1 centres commerciaux non consolidés et non gérés (1 en Italie) Taux de couverture : 96,9 %
Part d'autoproduction (quantité totale d'électricité renouvelable produite sur site/consommation totale d'électricité pour les parties communes et desservies)	Actifs équipés d'une unité de production d'énergie	Scope : 13/13 centres commerciaux détenus et gérés. Taux de couverture : 100 %
% de déchets valorisés	Tous les actifs en intégration globale sont inclus dans le périmètre. Cependant, dans les cas où la municipalité ou les autorités locales se charge(nt) de la gestion de certains flux déchets, ces derniers sont exclus du périmètre, puisque Klépierre n'a aucun levier sur la destination finale des déchets et le choix des centres de tri. Les autres flux des centres en question (et qui sont gérés par le centre) sont, eux, inclus dans le périmètre de reporting.	Périmètre (85/104) : 83/96 centres commerciaux détenus et gérés (hormis un en France et douze en Italie) + 2/8 centres commerciaux détenus mais non gérés (hormis trois centres en Grèce, un en Italie et deux en Espagne). Taux de couverture : 89,1 %
Déchets – autres indicateurs clés de performance	Tous les actifs en intégration globale sont inclus dans le périmètre. Certains flux de déchets peuvent être exclus du tonnage total lorsqu'un tiers (par exemple, un hypermarché) est chargé du contrat de gestion des déchets, du choix de la destination des déchets et du reporting.	Périmètre (85/104) : 83/96 centres commerciaux détenus et gérés (hormis un en France et douze en Italie) + 2/8 centres commerciaux détenus mais non gérés (hormis trois centres en Grèce, un en Italie et deux en Espagne). Taux de couverture : 89,1 %
Eau – tous les indicateurs clés de performance	Tous les actifs en intégration globale sont inclus dans le périmètre. À l'exception des centres commerciaux dont le contrat d'eau et les données de consommation sont gérés par un tiers (par exemple, un hypermarché).	Périmètre (95/104) : 94/96 centres commerciaux détenus et gérés (hormis un centre en Italie et un centre en France) + 1/8 centres commerciaux détenus mais non gérés (hormis un centre en France, trois en Grèce, un en Italie et deux en Espagne). Taux de couverture : 97 %
Certification de durabilité	Tous les actifs en intégration globale sont inclus dans le périmètre.	Périmètre (96/104) : 94/96 centres commerciaux détenus et gérés (hormis un en France et un en Italie) + 2/8 centres commerciaux détenus mais non gérés (hormis trois centres en Grèce, un en Italie et deux en Espagne). Taux de couverture : 97,3 %
Part des centres disposant d'une clause d'inclusion dans les contrats des prestataires de services (nettoyage, maintenance et sécurité)	Tous les actifs en intégration globale sont inclus dans le périmètre.	Périmètre (96/104) : 95/96 centres commerciaux détenus et gérés (hormis un centre commercial en Italie) + 1/8 centres commerciaux détenus mais non gérés (hormis trois centres en Grèce, deux en Italie et deux en Espagne). Taux de couverture : 98,56 %
Sections « Servir les communautés » et « Promouvoir des modes de vie plus durables »	Tous les actifs en intégration globale sont inclus dans le périmètre.	Périmètre (96/104) : 95/96 centres commerciaux détenus et gérés (hormis un centre commercial en Italie) + 1/8 centres commerciaux détenus mais non gérés (hormis trois centres en Grèce, deux en Italie et deux en Espagne). Taux de couverture : 98,56 %
Indicateurs clés de performance RH	Ces indicateurs font référence à l'ensemble des collaborateurs présents pendant tout ou partie de la période, qu'ils soient ou non encore sous contrat avec l'entité à la fin de la période de reporting.	Effectifs éligibles : collaborateurs en CDI et en CDD (1 056 collaborateurs). Taux de couverture : 100 %

Périmètre courant

Le périmètre courant permet d'évaluer l'impact environnemental et social du patrimoine pour une année donnée. Il traduit les résultats des politiques de management, de travaux et d'arbitrage (cessions et acquisitions). Pour 2024, il comprend :

- tous les centres commerciaux entièrement consolidés dans les états financiers (104 actifs) ; et
- pour la section relative au bilan carbone, outre les centres entièrement consolidés, le périmètre de reporting est élargi aux actifs sous contrôle opérationnel (18 actifs) ou n'étant ni pleinement consolidés ni gérés (1 actif).

En 2024, le périmètre de reporting excluait :

- les contributions d'exercice partiel provenant de centres vendus (la possibilité d'intégrer ces contributions à l'avenir sera étudiée en interne) ;

- tous les actifs qui ne sont pas des centres commerciaux (9 actifs) ; et
- tous les actifs qui ne sont pas entièrement consolidés dans les états financiers du Groupe et qui ne sont pas gérés par le Groupe.

Pour certains actifs, la situation peut varier légèrement. Ainsi, selon les cas de figure, Klépierre peut avoir la pleine gestion de l'électricité, mais être refacturée par un tiers (hypermarché ou autre) pour les consommations de combustible. La collecte des déchets peut également être effectuée par un tiers tel que la collectivité sur une base forfaitaire, par exemple. Certaines de ces situations peuvent empêcher l'accès à des données quantitatives fiables, conduisant le Groupe à exclure les centres commerciaux correspondants du périmètre courant vis-à-vis de certains éléments. Les taux de couverture sont exprimés en pourcentage de la valeur totale des centres commerciaux détenus et gérés.

Le périmètre de reporting 2024, en intégrant tous les indicateurs clés de performance, représente ainsi 93 % de la valeur totale du portefeuille de centres commerciaux du Groupe au 31 décembre 2024. Les 7 % restants renvoient aux 19 centres commerciaux qui ne sont pas entièrement consolidés dans les états financiers. Le taux de couverture des données publiées est précisé pour chaque indicateur clé de performance figurant dans le tableau ci-dessus.

Le périmètre de reporting du bilan carbone 2024 représente 100 % de la valeur totale du portefeuille de centres commerciaux du Groupe au 31 décembre 2024, lequel comprend 96 centres commerciaux détenus et gérés, 18 centres que Klépierre gère mais ne détient pas, 8 centres que Klépierre détient mais ne gère pas, et 1 centre commercial qui n'est pas consolidé dans les états financiers, et que Klépierre ne gère pas. Le taux de couverture des données publiées est précisé pour chaque indicateur clé de performance figurant dans le tableau ci-dessus.

Périmètre constant

Le périmètre constant permet d'apprécier l'évolution dans le temps d'un indicateur sur un périmètre comparable et traduit la capacité de gestion et d'optimisation du portefeuille d'actifs par le Groupe. Hors effets de cessions et acquisitions, il comprend ainsi tous les centres commerciaux détenus et gérés. Il exclut par ailleurs tous les centres acquis ou livrés pendant l'année ainsi que ceux pour lesquels la gestion immobilière n'a pas été assurée sur l'ensemble de la durée.

Concernant les données carbone, le périmètre constant 2024 (par rapport à 2023) représente 93 % du patrimoine du Groupe au 31 décembre 2024. Les différences avec 2023 consistent en la cession de cinq actifs (un en Espagne, un en France, un en Allemagne, un en Suède et un en Turquie).

Le périmètre constant 2024 (par rapport à 2023) représente 100 % du patrimoine du Groupe au 31 décembre 2024. Les différences par rapport à 2023 sont dues à la cession de cinq actifs (un en Espagne, un en France, un en Allemagne, un en Suède et un en Turquie), ainsi qu'à l'intégration dans le périmètre de reporting d'un actif en Allemagne, d'un actif en Norvège, d'un actif au Portugal et d'un actif en Turquie, de huit actifs en France et de cinq actifs en Italie. En 2023, en vertu des anciennes règles de reporting du Groupe, ils n'ont pas été inclus dans le périmètre de reporting, car ils ne sont pas consolidés dans les états financiers. Cependant, comme ces actifs sont gérés par le Groupe, ils ont été intégrés dans le périmètre de reporting cette année, afin d'assurer le respect des exigences définies par la CSRD. Enfin, si des exclusions de périmètre ont été réalisées pour le calcul d'un indicateur, celles-ci sont mentionnées en note sous chacun des tableaux ou graphiques du présent document.

Périmètre de reporting applicable aux indicateurs sociaux

Le périmètre de collecte des données et de reporting couvre l'ensemble des filiales du Groupe au 31 décembre 2024, dans lesquelles des collaborateurs sont sous contrat de travail avec le Groupe.

Les variations de périmètre résultent de l'acquisition de nouvelles entités ou de la cession d'entités existantes. Les effectifs de ces entités sont intégrés dans les données de reporting de Klépierre ou supprimés de celles-ci à partir du mois suivant la date de transaction.

Définitions et précisions

- Effectif : nombre total de collaborateurs présents au 31 décembre, CDI et CDD, quels que soient le nombre d'heures travaillées et la période d'emploi pendant l'exercice.
- Effectif moyen : moyenne arithmétique des effectifs présents à la fin de chaque mois de l'année.
- Salaires bruts moyens : somme des salaires contractuels annuels et fixes des collaborateurs présents au 31 décembre, pris sur une base de travail à temps plein et hors partie variable, divisée par l'effectif au 31 décembre, hors membres du Directoire.
- Rotation du personnel : total des départs de collaborateurs au cours de l'année de référence, divisé par l'effectif total au 31 décembre N-1.

Période de reporting

Afin de respecter les exigences de la CSRD, tous les indicateurs sont calculés sur la base de l'année civile, soit du 1^{er} janvier 2024 au 31 décembre 2024 pour le périmètre de reporting 2024.

Toutefois, en raison du calendrier de collecte des données et de la transmission des données sur l'énergie/les déchets/l'eau par les fournisseurs, les données du dernier trimestre (octobre à décembre 2024) sont estimées sur la base du trimestre correspondant de l'année précédente (octobre à décembre 2023) pour les indicateurs clés de performance environnementaux relatifs à ces trois thèmes. Pour maintenir la cohérence des données sur le bilan carbone, cette méthode est également appliquée à tous les indicateurs carbone.

Elle permet de conserver l'impact de la saisonnalité, qui peut être significatif sur la consommation d'énergie. La seule différence avec les données réelles réside ainsi dans le fait que la tendance en matière d'efficacité énergétique sur les trois derniers mois de l'année n'est pas prise en compte (non matériel).

Processus de collecte des données

Outil

Le Groupe utilise deux principaux outils de collecte de données pour son reporting en matière de durabilité :

- un logiciel en ligne afin d'automatiser et de fiabiliser la collecte des données relatives aux enjeux environnementaux et sociétaux de ses activités. Celui-ci permet une connexion à distance, en temps réel, pour l'ensemble des équipes des centres commerciaux, mais aussi pour les équipes des sièges de filiales nationales et les équipes Corporate.

L'outil sélectionné se distingue par sa capacité à remplir les fonctions de reporting nécessaires notamment aux publications annuelles de Klépierre, mais surtout par son utilisation au quotidien pour le pilotage des bâtiments détenus et/ou gérés par le Groupe ; et

- un outil en ligne pour l'ensemble de son périmètre de reporting relatif aux données sociales et RH (Oracle). Cet outil est accessible à distance et en temps réel par toutes les équipes RH de chaque pays, ainsi que par les équipes RH du siège de Klépierre.

Fréquence

Les données de consommation et de facturation pour l'énergie, les déchets et l'eau sont collectées mensuellement pour l'ensemble des actifs. À ces dernières s'ajoutent tous les indicateurs supplémentaires collectés sur une base trimestrielle (réunions de suivi Act4Good® par pays) et/ou annuelle pour la production du présent état de durabilité.

5.5.4 Tableau global de la diligence raisonnable

Référence ESRS	Description	Impact sur la population et l'environnement	Section
Intégrer la diligence raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique			
GOV-1 Applicable à toutes les sections	Structure de gouvernance à plusieurs niveaux intégrant la durabilité à tous les échelons. Le Conseil de surveillance, aidé par des comités spécialisés tels que le Comité du développement durable, supervise la stratégie en matière de durabilité et la gestion des risques. Le Directoire et le Comité RSE sont responsables de la mise en œuvre et du suivi de la stratégie. La Direction RSE coordonne les efforts de l'ensemble des directions et des pays.	Garantit la prise en compte de tous les impacts sociaux et environnementaux dans les processus décisionnels.	5.1.2.1
GOV-1 Applicable à toutes les sections	Mise en œuvre d'un ensemble complet de politiques et de procédures couvrant la stratégie bas-carbone, la réduction de la consommation d'énergie, la gestion des déchets et de l'eau, les achats responsables, la santé et la sécurité, et la conduite éthique. Ces politiques et procédures sont intégrées en passant par un suivi systématique, la définition de cibles, des plans d'action et des programmes de formation.	Favorise le bien-être des collaborateurs, la conduite éthique et la responsabilité environnementale dans l'ensemble des activités	Toutes les sections
E1	Intégration de facteurs environnementaux dans les décisions d'acquisition et de cession.	Atténue les risques environnementaux associés à la gestion du portefeuille	5.2.2.1
Dialoguer avec les parties prenantes affectées à toutes les étapes du processus de diligence raisonnable			
SBM-2 Intégré dans toutes les sections	Co-crédation de la stratégie Act4Good® et consultation régulière des parties prenantes internes et externes par le biais de divers moyens, notamment des enquêtes auprès des collaborateurs, les avis clients, des évaluations des fournisseurs et des programmes de sensibilisation des communautés. Collecte d'informations sur les réussites, les points forts et les axes d'amélioration. Les processus décisionnels tiennent compte des observations des parties prenantes, lesquelles contribuent à orienter la stratégie et les initiatives du Groupe en matière de durabilité.	Garantit que la stratégie et les initiatives sociales et environnementales sont en phase avec les points de vue des parties prenantes	5.1.3.2
Identifier et évaluer les impacts négatifs			
SBM-3 Intégré dans toutes les sections	Analyse de double matérialité pour identifier les impacts, risques et opportunités les plus importants en matière de durabilité.	Permet d'identifier les impacts, risques et opportunités matériels du point de vue social et environnemental affectant les parties prenantes	5.1.4
E1	Analyse complète des risques climatiques auquel est exposé le portefeuille (réalisée en 2022, elle devrait être mise à jour en 2025), évaluations annuelles des risques liés au climat et audits structurels tous les cinq ans en vue d'identifier les principaux risques et opportunités physiques et de transition liés au climat	Permet d'identifier les risques et opportunités physiques et de transition liés au climat	5.2.2.1 5.2.2.2
S1	Réalisation, tous les deux ans, d'une enquête globale d'engagement des collaborateurs du Groupe, portant sur 12 sujets : engagement, bien-être, DEI, RSE, leadership, management, développement de carrière, gratifications, orientation client, et gestion des performances.	Permet d'identifier les principaux points de difficulté et les domaines d'opportunité des collaborateurs, et d'évaluer leur intérêt pour les initiatives environnementales	35 5.3.1.2
S1	Système de signalement d'incident via Komply permettant de suivre les alertes de sécurité et de mettre en œuvre des mesures de réduction des risques.	Améliore la sécurité sur le lieu de travail et permet d'identifier les dangers dans l'environnement de travail	5.3.1.4
S1	Évaluation des risques liés aux postes clés et mise en place de stratégies de rétention ciblées, passant notamment par la planification des successions.	Permet d'assurer la continuité en ce qui concerne la gestion du capital humain	5.3.1.4
S3	Dialogue régulier avec les parties prenantes, notamment par le biais de réunions avec les autorités locales et les services d'intervention d'urgence, afin d'identifier les impacts potentiels sur les communautés et les risques auxquels elles sont exposées	Permet d'identifier les préoccupations et les besoins des communautés ainsi que les impacts environnementaux à l'échelle locale	5.3.3.2
S4	Réalisation d'enquêtes de satisfaction et réunions régulières avec les enseignes, afin d'évaluer les impacts et de recueillir des retours.	Permet d'identifier les préoccupations et les besoins des enseignes et d'évaluer leur intérêt pour les initiatives environnementales	5.3.4.2
G1, S4	Dispositif d'alerte et ligne d'assistance en matière d'éthique permettant aux collaborateurs, aux visiteurs et aux commerçants de faire part de leurs préoccupations de manière anonyme.	Fournit un canal sécurisé pour le signalement de questions sociales et environnementales	5.4.1.2
G1	Évaluation régulière des risques, y compris via l'établissement d'une cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence, et examen complet des risques, politiques et procédures du Groupe en matière d'éthique et de droits de l'Homme dans tous ses pays d'implantation.	Permet d'identifier les violations de droits de l'Homme et les manquements à l'éthique potentiels, et d'évaluer les risques liés au non-respect des normes environnementales	5.4.1.3

Référence ESRS	Description	Impact sur la population et l'environnement	Section
Agir pour remédier à ces impacts négatifs			
E1	Réalisation d'évaluations annuelles des risques climatiques et conduite d'audits structurels tous les cinq ans afin de renforcer la résilience des infrastructures et d'élaborer des plans d'adaptation au changement climatique. Mise en œuvre de différentes actions visant à améliorer l'efficacité énergétique, parmi lesquelles l'installation d'unités de production d'énergie renouvelable dans les sites du Groupe dans le cadre de sa stratégie bas-carbone.	Réduit les émissions et renforce l'indépendance énergétique du Groupe	5.2.2 5.2.3
E3	Suivi et gestion de la consommation d'eau grâce à une Politique de gestion de l'eau (<i>Water Management Policy</i>) globale, qui prévoit notamment un suivi mensuel des données et des initiatives de sensibilisation. Dans les zones exposées à un stress hydrique élevé, réalisation d'investissements dans des systèmes d'économie d'eau, tels que des systèmes de récupération des eaux de pluie et des aménagements paysagers résistants à la sécheresse.	Réduit la consommation d'eau	5.2.3.1
E5	Mise en œuvre de stratégies de gestion des déchets, y compris des postes centralisés de collecte de déchets assortis d'équipements appropriés, et formation sur le tri efficace des déchets à l'intention des commerçants. Par ailleurs, le programme BOOST de Klépierre prévoit une analyse complète des pratiques de chaque centre en matière de gestion des déchets, afin de dégager des pistes d'amélioration et de fixer des objectifs de valorisation.	Réduit la production de déchets	5.2.4.3
S3	Élaboration de programmes d'aide aux sinistrés (DRP) pour les centres commerciaux, avec des plans renforcés pour les actifs à haut risque.	Permet de renforcer la résilience des communautés et de lutter contre les risques climatiques	5.3.3.4
S1	Création de la Climate School de Klépierre pour former les collaborateurs aux enjeux liés au changement climatique.	Contribue à l'accroissement des connaissances, à l'engagement des collaborateurs, et aux initiatives en faveur du climat	5.3.1.6
S2	Certification BREEAM <i>New Construction</i> validant la performance des centres en matière de santé.	Contribue à offrir un environnement sain aux visiteurs et aux enseignes ; promeut des pratiques de construction durables	5.3.2.2
S2	Élaboration et mise en œuvre de la Politique d'achat (<i>Purchasing Policy</i>) et de la Politique de santé et de sécurité (<i>Health and Safety Policy</i>) du Groupe.	Garantit des pratiques éthiques et sûres en matière d'achats ; promeut des achats durables	5.3.2.1
S2	Prestataires de services de sécurité sur site et stratégie de sécurité globale assortie de procédures opérationnelles standards (SOP).	Renforce la sécurité des visiteurs et des enseignes	5.3.2.2
S4	Élaboration et mise en œuvre de normes internes d'inclusion afin de garantir l'accessibilité des centres et l'inclusion de tous les visiteurs.	Contribue à promouvoir l'inclusion et l'accessibilité	5.3.4.4
S4	Réalisation d'un audit interne en 2021 avec diverses ONG, chacune représentant un besoin spécifique associé aux situations de handicap, afin d'évaluer l'accessibilité des centres.	Améliore l'accessibilité pour tous les visiteurs	5.3.4.4
G1	Élaboration et mise en œuvre d'InKorruptible!, un programme de formation obligatoire à la lutte contre la corruption.	Promeut une conduite éthique	5.4.1.3
G1	Élaboration et mise en œuvre d'un Code de conduite applicable à l'ensemble des collaborateurs et mandataires sociaux.	Contribue à garantir des comportements éthiques dans l'ensemble de l'organisation	5.4.1.2
G1	Mise en œuvre de la procédure « Know Your Business Partner » visant à évaluer l'intégrité des partenaires commerciaux potentiels et actuels.	Atténue les risques de violation des droits de l'Homme dans la chaîne d'approvisionnement ; veille au respect des normes environnementales par les partenaires	5.4.1.3
G1	Mise en place d'une Charte des achats responsables à l'intention des fournisseurs, qui, en la signant, s'engagent à respecter les normes éthiques et les réglementations internationales.	Promeut des pratiques éthiques dans la chaîne d'approvisionnement ; garantit des achats respectant les normes environnementales	5.4.1.2
Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer			
GOV-5	Intégration de processus de reporting en matière de durabilité dans les principales activités de l'entreprise, en conformité avec ses priorités stratégiques et ses considérations opérationnelles.	Réalise un suivi des performances quant à l'impact social et environnemental	5.1.2.2
E1, E3, E5, S1, S2, S3, S4	Suivi et reporting des principaux indicateurs clés de performance environnementale et sociale par l'intermédiaire de Deepki.	Suivi des indicateurs de performance sociale et environnementale.	Toutes les publications
S1	Utilisation d'un tableau de bord RH pour le suivi des principaux indicateurs liés aux ressources humaines, tels que la rotation du personnel, l'absentéisme et les évaluations des performances.	Permet de réaliser un suivi du bien-être et de l'engagement des collaborateurs	5.3.1.4
S1	Suivi des taux d'accès à la formation et du nombre d'heures de formation par collaborateur, afin de mesurer le développement des compétences.	Permet d'assurer un développement professionnel continu	5.3.1.6
S2	Auto-évaluation annuelle des centres commerciaux quant à leur conformité aux procédures opérationnelles standards.	Garantit des normes cohérentes en matière de sécurité et de service	5.3.2.2

5.6 Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020 / 852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2024

A l'Assemblée Générale de la société KLÉPIERRE,

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaires aux comptes de la société KLÉPIERRE. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2024 incluses dans le rapport de gestion et présentées dans le chapitre 5 « Etat de durabilité » (ci-après l'« Etat de durabilité »).

En application de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, la société KLÉPIERRE est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte de son rapport de gestion. Ces informations ont été établies dans un contexte de première application des articles précités caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes, le recours à des estimations significatives, l'absence de pratiques et de cadre établis notamment pour l'analyse de double matérialité ainsi que par un dispositif de contrôle interne évolutif. Elles permettent de comprendre les impacts de l'activité du groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux normes d'information en matière de durabilité adoptées en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour « *European Sustainability Reporting Standards* ») du processus mis en œuvre par KLÉPIERRE pour déterminer les informations publiées, et le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport de gestion et présentées dans l'Etat de Durabilité avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « *Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852* ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par KLÉPIERRE dans son rapport de gestion et présentées en section 5 du document d'enregistrement universel, nous formulons un paragraphe d'observation(s).

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

En outre, cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de KLÉPIERRE, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par KLÉPIERRE en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

Elle permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Notre mission ne porte pas sur les éventuelles données comparatives.

Conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par KLÉPIERRE pour déterminer les informations publiées, et respect de l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par KLÉPIERRE lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité du rapport de gestion présentées dans l'Etat de durabilité, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

En outre, nous avons contrôlé le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par KLÉPIERRE avec les ESRS.

Concernant la consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail, nous vous informons qu'à la date du présent rapport, celle-ci n'a pas encore eu lieu.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par KLÉPIERRE pour déterminer les informations publiées.

Les informations relatives à l'identification des parties prenantes et des impacts, risques et opportunités ainsi qu'à l'évaluation de la matérialité d'impact et à la matérialité financière sont mentionnées au chapitre 5.1.4.1 « Méthodologie de l'analyse de double matérialité ^(IRO-1) » de l'Etat de durabilité.

Concernant l'identification des parties prenantes

Nous avons pris connaissance de l'analyse réalisée par KLÉPIERRE pour identifier les parties prenantes, qui peuvent affecter les entités du périmètre des informations ou peuvent être affectées par elles, par leurs activités et relations d'affaires directes ou indirectes dans la chaîne de valeur.

Nous nous sommes entretenus avec la Direction RSE et avons inspecté la documentation disponible.

Concernant l'identification des impacts, risques et opportunités

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par KLÉPIERRE concernant l'identification des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels, en lien avec les enjeux de durabilité mentionnés dans le paragraphe AR 16 des « Exigences d'application » de la norme ESRS 1, tel que présenté dans la section 5.1.4 de l'Etat de durabilité.

Nous avons également exercé notre jugement professionnel pour apprécier le caractère acceptable des exclusions relatives aux enjeux de pollution (ESRS E2) et de biodiversité (ESRS E4), telles que présentées dans la section 5.1.4.2 de l'Etat de durabilité.

Nous avons apprécié :

- l'exhaustivité des activités comprises dans le périmètre retenu pour l'identification des IRO ;
- la manière dont KLÉPIERRE a considéré la liste des sujets de durabilité énumérés par la norme ESRS 1 (AR 16) dans son analyse ;
- la cohérence des IRO réels et potentiels identifiés par KLÉPIERRE avec notre connaissance du Groupe.

Concernant l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière

Nous avons pris connaissance, par entretien avec la Direction RSE et inspection de la documentation disponible, du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par KLÉPIERRE, et apprécié sa conformité au regard des critères définis par ESRS 1.

Nous avons apprécié :

- la façon dont KLÉPIERRE a établi et appliqué les critères de matérialité de l'information définis par la norme ESRS 1, y compris relatifs à la fixation de seuils, pour déterminer les informations matérielles publiées ;
- le caractère approprié de l'information donnée dans la section 5.1.4 de l'Etat de durabilité.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport de gestion figurant dans l'Etat de durabilité avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et réglementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et la gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport de gestion figurant dans l'Etat de durabilité, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par KLÉPIERRE relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions ou incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport de gestion figurant dans l'Etat de durabilité, avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations figurant dans la section 5.1.1 « Base générale d'établissement de l'état de durabilité ^(BP-1, BP-2) », notamment au paragraphe « Considérations relatives aux évolutions en matière de reporting » de l'Etat de durabilité, qui soulignent l'existence de certaines interprétations propres au Groupe ou incertitudes temporaires associées à la première année d'application des normes ESRS.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Informations fournies en application des normes environnementales ^(ESRS E1 à E5)

Les informations publiées au titre du changement climatique ^(ESRS E1) sont mentionnées au chapitre 5.2.2 de l'Etat de durabilité.

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS de ces informations.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- mener des entretiens avec la Direction RSE et les personnes concernées pour prendre connaissance des politiques et orientations de l'entité afin de couvrir l'atténuation et l'adaptation au changement climatique ;
- prendre connaissance des processus et de la documentation interne mis en place par l'entité visant à la conformité des informations publiées.

Plus particulièrement, en ce qui concerne les informations publiées au titre des émissions de gaz à effet de serre (GES), nos travaux ont également consisté à :

- apprécier le périmètre retenu au sein des différentes catégories et le processus de collecte des données concernant les émissions relatives au scope 3 ;
- prendre connaissance de la méthodologie retenue pour les estimations que nous avons jugées structurantes ;
- rapprocher, pour les données directement mesurables, telles que la consommation d'énergie liée aux scopes 1 et 2, sur une sélection, les données sous-jacentes servant à l'évaluation des émissions de GES avec les pièces justificatives ;
- apprécier, sur la base d'une sélection, les facteurs d'émission utilisés ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
- mettre en œuvre des procédures analytiques ;
- vérifier l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par KLÉPIERRE pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions ou incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Concernant le caractère aligné des activités

Une information sur les activités éligibles et alignées figure au sein du rapport de gestion en section 5.2.1 de l'Etat de durabilité.

Dans le cadre de nos vérifications, nous avons notamment :

- consulté, par sélection, les sources documentaires utilisées, y compris externes le cas échéant, et mené des entretiens avec les personnes concernées ;
- analysé, par sélection, les éléments sur lesquels la Direction a fondé son jugement lorsqu'elle a apprécié si les activités économiques éligibles répondaient aux conditions cumulatives, issues du Référentiel Taxonomie, nécessaires pour être qualifiées d'alignées, notamment le principe consistant à « ne pas causer de préjudice important » à aucun des autres objectifs environnementaux.

Enfin, nous avons apprécié la cohérence des informations figurant au sein du rapport de gestion et présentées en section 5.2.1 de l'Etat de durabilité avec les autres informations en matière de durabilité de ce rapport.

Paris-La Défense, le 12 mars 2025

Les Commissaires aux Comptes

ERNST & YOUNG Audit
Gilles Cohen

Deloitte & Associés
Jean-Vincent COUSTEL Julien RIVALS

maremagnum

shopping & dining

MANGO Bershka LACOSTE KIKO
lefties Deigual PULL&BEAR



6.

Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise

6.1	Gouvernance	260	6.2	Rémunérations du Conseil de surveillance et du Directoire	301
6.1.1	Code de gouvernement d'entreprise	260	6.2.1	Principes et processus de décision relatifs à la politique de rémunération du Conseil de surveillance et du Directoire	301
6.1.2	Organes de direction et de contrôle	261	6.2.2	Politique de rémunération du Conseil de surveillance et du Directoire au titre de l'exercice 2025 (« say on pay ex ante »)	303
			6.2.3	Rémunération du Conseil de surveillance et du Directoire au titre de l'exercice 2024 (« say on pay ex post »)	315
			6.2.4	Tableaux synoptiques en application des recommandations de l'AMF et du Code AFEP-MEDEF	325

6.1 Gouvernance

6.1.1 Code de gouvernement d'entreprise

Conformément aux articles L. 225-68 et L. 22-10-20 du Code de commerce, le Conseil de surveillance a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations du 7 février 2025, arrêté le rapport sur le gouvernement d'entreprise qui sera présenté à l'Assemblée Générale des actionnaires de la Société appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024 (l'« **Assemblée Générale 2025** »), et qui comprend les informations mentionnées aux articles L. 22-10-9 à L. 22-10-11, L. 22-10-26, et L. 225-37-4 du Code de commerce (les « **Informations Requises** »)⁽¹⁾.

La Société se réfère volontairement au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'Association française des entreprises privées (AFEP) et le Mouvement des entreprises de France (MEDEF) (le « **Code AFEP-MEDEF** »). Ce code peut être consulté sur le site internet de l'AFEP : www.afep.com.

La Société veille en permanence à intégrer les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise, telles que définies par le Code AFEP-MEDEF. Cette démarche garantit une gouvernance ouverte, transparente, efficace et pragmatique, alignée avec les intérêts à long terme de la Société, de ses actionnaires, de ses clients, de ses collaborateurs et de l'ensemble de ses parties prenantes.

Dans le cadre de la règle « appliquer ou expliquer » prévue à l'article L. 22-10-10, 4° du Code de commerce et visée à l'article 28.1 du Code AFEP-MEDEF, la Société estime que ses pratiques sont conformes aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

N°	Recommandations Code AFEP-MEDEF	Conformité à la recommandation
1	Les missions du conseil de surveillance	Oui
2	Le conseil de surveillance : instance collégiale	Oui
3	La diversité des modes d'organisation de la gouvernance	Oui
4	Le conseil et la communication avec les actionnaires et les marchés	Oui
5	Le conseil de surveillance et la responsabilité sociale et environnementale	Oui
6	Le conseil de surveillance et l'assemblée générale des actionnaires	Oui
7	La composition du conseil de surveillance : principes directeurs	Oui
8	Politique de mixité femmes/hommes au sein des instances dirigeantes	Oui
9	La représentation des actionnaires salariés et des salariés	Oui
10	Les membres indépendants	Oui ^(a)
11	L'évaluation du conseil de surveillance	Oui
12	Les séances du conseil et les réunions des comités	Oui
13	L'accès à l'information des membres	Oui
14	La formation des membres	Oui
15	La durée des fonctions des membres du conseil	Oui
16	Les comités du conseil : principes généraux	Oui
17	Le comité d'audit	Oui
18	Le comité en charge des nominations	Oui
19	Le comité en charge des rémunérations	Oui ^(a)
20	Le nombre de mandats des dirigeants mandataires sociaux et des membres du conseil	Oui
21	La déontologie des membres du conseil	Oui
22	La rémunération des membres du conseil	Oui
23	La cessation du contrat de travail en cas de mandat social	Oui
24	L'obligation de détention d'actions des dirigeants mandataires sociaux	Oui
25	La conclusion d'un accord de non-concurrence avec un dirigeant mandataire social	Oui
26	La rémunération des dirigeants mandataires sociaux	Oui
27	L'information sur les rémunérations des mandataires sociaux et les politiques d'attribution d'options d'actions et d'actions de performance	Oui

(a) Malgré la perte d'indépendance de Catherine Simoni à compter du 20 décembre 2024, aucun Conseil ni aucun comité dont elle était membre n'a pris de décision entre le 20 et le 31 décembre 2024. Lors de sa réunion du 11 février 2025, le Conseil de surveillance a (i) pris acte de sa démission en date du 10 février 2025 et (ii) procédé à la cooptation de Nadine Glicenstein, en qualité de membre indépendant. Cette dernière exercera ses fonctions pour la durée restant à courir du mandat de Catherine Simoni, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2026 sur les comptes 2025.

(1) La table de concordance recensant les Informations Requises et précisant les sections du document d'enregistrement universel de la Société dans lesquelles lesdites informations sont présentées figure à la section 8.8 « Tables de concordance ».

6.1.2 Organes de direction et de contrôle

Depuis le 21 juillet 1998, la Société a adopté une structure de gouvernance duale : société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance. Cette formule a été adoptée afin de permettre une séparation entre les organes de direction de la Société et les organes de contrôle de cette direction. Elle permet également de conserver

une structure de direction souple et réactive qui s'exerce dans le respect des prérogatives du Conseil de surveillance, dont la composition équilibrée garantit l'indépendance du contrôle et l'équilibre des pouvoirs.

6.1.2.1 Le Directoire

Le Directoire est l'instance collégiale de direction de la Société chargée des missions prévues par le Code de commerce et les statuts de la Société. Le Directoire détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre, en prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux des activités de la Société. Ses membres sont collectivement responsables de la gestion de la Société.

Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il les exerce dans la limite de l'objet social sous réserve, toutefois, de ceux expressément attribués par la loi et les statuts au Conseil de surveillance ou aux assemblées d'actionnaires. Dans ce cadre, sont soumises à l'autorisation préalable du Conseil de surveillance les décisions suivantes du Directoire :

- les opérations susceptibles d'affecter la stratégie de la Société et de son Groupe, et de modifier leur structure financière et leur périmètre d'activité ;
- les émissions de valeurs mobilières, qu'elle qu'en soit la nature, susceptibles d'entraîner une modification du capital social ;
- les opérations suivantes dans la mesure où elles dépassent chacune 25 000 000 euros ou sa contre-valeur en toutes monnaies :
 - acquérir ou céder, directement ou indirectement, tous actifs (y compris des immeubles par nature ou des participations), à l'exception de toutes opérations entre entités du groupe Klépierre ;
 - en cas de litige, passer tous traités et transactions, accepter tous compromis.

6.1.2.1.1 Composition et fonctionnement du Directoire

Les dispositions applicables à la composition et au fonctionnement du Directoire sont celles prévues par le Code de commerce ainsi que les statuts de la Société, disponibles sur le site internet de la Société : www.klepierre.com.

Procédure interne de sélection des membres du Directoire

Conformément à l'article L. 225-58 du Code de commerce, la Société a établi une procédure interne de sélection des membres du Directoire en vue de promouvoir la mixité femmes-hommes. Cette procédure, qui a été préparée par le Comité des nominations et des rémunérations, avec l'appui du Directoire et de la Direction juridique du Groupe, a été approuvée par le Conseil de surveillance le 4 février 2020. Elle détaille les actions à mener afin de s'assurer, lors de la soumission au Conseil de surveillance de candidatures au Directoire, de la présence d'une personne de chaque sexe parmi les candidats. Cette procédure a été appliquée dans le cadre de la recomposition du Directoire intervenue en juin 2022.

Examen de la composition du Directoire

Candidature

Sélection

Designation

Définition du profil recherché par le Comité des nominations et des rémunérations « CNR » au regard de :

- la taille du Directoire ;
- la matrice des compétences fonctionnelles et sectorielles des différents membres du Directoire ;
- la représentation des femmes et des hommes ;
- la dimension multiculturelle/internationale.

Faculté de recourir à un cabinet de recrutement.

Échanges et réflexions avec :

- le Directoire,
- le Secrétaire général du Groupe

Établissement d'une liste de candidats internes/externes à disposition des membres du CNR.

Discussion autour des profils proposés :

- adéquation avec les besoins identifiés,
- vérification des règles du Code AFEP-MEDEF (cumul des mandats, indépendance).

Rencontre individuelle avec le CNR, le Président du Conseil de surveillance et/ou le Directoire.

Échange du CNR en vue d'une recommandation au Conseil.

Sur recommandations du CNR, le Conseil nommera un ou plusieurs desdits candidats et arrêtera les conditions de leur rémunération.

À la date de dépôt du présent document, le Directoire est composé des deux membres suivants, chacun étant domicilié professionnellement au 26, boulevard des Capucines, 75009 Paris :

Membres du Directoire	Nationalité	Âge	Genre	Principales fonctions	Date d'entrée en fonction	Date d'expiration du mandat
Jean-Marc Jestin	Française	56	M	Président du Directoire	7 novembre 2016	21 juin 2025
Stéphane Tortajada	Française	52	M	Membre du Directoire, Directeur financier	22 juin 2022	21 juin 2025

6.1.2.1.2 Biographies des membres du Directoire en fonction à la date du dépôt du présent document ⁽¹⁾



Jean-Marc Jestin

Président et membre du Directoire

Nationalité : française

Âge : 56 ans

Diplôme : diplômé de HEC

Nombre d'actions Klépierre :
217 591

**Date de première nomination
en qualité de membre
du Directoire :** 18 octobre 2012

**Date de première nomination
en qualité de Président
du Directoire :** 7 novembre 2016

**Dates de début du mandat
en cours et de fin de mandat
en qualité de Président
et de membre du Directoire :**
22 juin 2022 – 21 juin 2025

PARCOURS PROFESSIONNEL

Jean-Marc Jestin est Président du Directoire de Klépierre depuis le 7 novembre 2016, après avoir exercé en qualité de Directeur des opérations et membre du Directoire de Klépierre depuis le 18 octobre 2012. Auparavant, Jean-Marc Jestin a occupé différentes fonctions dans des sociétés foncières. Il a notamment été Directeur financier, puis *Chief Operating Officer* de la plateforme paneuropéenne Simon Ivanhoé de 1999 à 2007, date à laquelle il a rejoint les équipes internationales d'Unibail-Rodamco en tant que *Deputy Chief Investment Officer* en charge des acquisitions, des cessions et des opérations de M&A. Jean-Marc Jestin a commencé sa carrière en 1991 chez Arthur Andersen en audit, où il a participé au développement de la pratique immobilière.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

Au sein du groupe Klépierre

- Mandats dans diverses filiales ^(a)

En dehors du groupe Klépierre

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au sein du groupe Klépierre

Néant

En dehors du groupe Klépierre

Néant

(a) Aucune rémunération n'est versée ou due au titre des mandats exercés dans les filiales du groupe Klépierre.

(1) Conformément à l'annexe I du règlement délégué UE 2019/280, cette section ne comprend pas la liste des filiales de la Société au sein desquelles les mandataires sociaux sont aussi ou ont été membres au cours des cinq dernières années d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance.



Nationalité : française

Âge : 52 ans

Diplôme : Ingénieur civil de l'École nationale des ponts et chaussées et diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris

Nombre d'actions Klépierre : 100

Date de première nomination en qualité de membre du Directoire : 22 juin 2022

Dates de début du mandat en cours et de fin de mandat en qualité de membre du Directoire :
22 juin 2022 – 21 juin 2025

Stéphane Tortajada

Membre du Directoire, Directeur financier

PARCOURS PROFESSIONNEL

Stéphane Tortajada est Directeur financier et membre du Directoire de la Société depuis le 22 juin 2022. Avec plus de 25 ans d'expérience en finance et en immobilier, il a exercé des responsabilités dans les domaines des fusions-acquisitions, du financement, des marchés de capitaux et de la gestion d'actifs, au sein de banques d'investissement comme Lazard, ou plus récemment en tant que Directeur financement et investissement du groupe énergétique EDF pendant 12 ans. Il a également dirigé les activités immobilières du groupe Casino à l'international, en mettant en œuvre des stratégies différenciées de cession d'actifs, de développement et de réversion sur un portefeuille de centres commerciaux.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

Au sein du groupe Klépierre

- Mandats dans diverses filiales ^(a)

En dehors du groupe Klépierre

- Membre du Conseil de surveillance :
 - Corum Origin (France)
 - Corum XL (France)
- Gérant de l'EURL « Stéphane Tortajada » (France)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au sein du groupe Klépierre

Néant

En dehors du groupe Klépierre

- Président et membre du Conseil d'administration de EDF Investissements Groupe (France)
- Président et membre du Comité de surveillance de EDF Assurances (France)
- Membre du Conseil d'administration de EDEV (France)
- Membre du Conseil de surveillance de Trimet France (France)
- Président du Conseil de surveillance de Corum Origin (France)

(a) Aucune rémunération n'est versée ou due au titre des mandats exercés dans les filiales du groupe Klépierre.

Conflit d'intérêts et indépendance

Les membres du Directoire doivent solliciter l'avis du Conseil de surveillance avant d'accepter tout mandat dans une société cotée, étant précisé que chaque membre du Directoire ne peut détenir plus de deux mandats dans des sociétés cotées, y compris étrangères, à l'extérieur du groupe Klépierre.

À la date du présent document et à la connaissance de la Société, il n'existe aucun conflit d'intérêts entre les devoirs à l'égard de Klépierre de l'un quelconque des membres du Directoire ou du Conseil de surveillance et leurs intérêts privés ou autres devoirs. En outre :

- il n'existe aucun lien familial entre les membres du Directoire et/ou les membres du Conseil de surveillance ;
- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des membres du Directoire ;

- aucun d'entre eux n'a fait l'objet au cours des cinq dernières années d'une faillite, d'une mise sous séquestre, d'une liquidation ou d'un placement d'entreprises sous administration judiciaire ;
- aucune mise en cause ou sanction publique officielle n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des membres du Directoire par des autorités statutaires ou réglementaires ;
- aucun d'entre eux n'a été déchu par un tribunal du droit d'exercer en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années ; et
- la Société n'a connaissance d'aucun arrangement ou accord avec ses principales parties prenantes, en vertu duquel un quelconque membre de son Directoire aurait été nommé mandataire social d'une entité extérieure au groupe Klépierre.

6.1.2.1.3 Travaux du Directoire en 2024

Les principaux points soumis au Directoire en 2024 sont présentés dans le tableau suivant :

Thématiques	Points à l'ordre du jour
Investissements/désinvestissements et mise en œuvre de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Étude de projets de développement, d'investissements, de désinvestissements, d'extensions, de rénovations et de restructurations
Politique financière, performance et reporting financier	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation et approbation des comptes sociaux et consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023 et des comptes semestriels de l'exercice 2024 • Rapports d'activité trimestriels • Rapports « loi Prévention » au 31 décembre 2023 et au 30 juin 2024 • Préparation et suivi des budgets • Proposition de distribution et décisions relatives au paiement du dividende • Opérations de restructuration intra-groupe • Opérations de structuration financière intra-groupe • Émission de cautions, avals et garanties
Opérations	<ul style="list-style-type: none"> • Revue de la performance des actifs du portefeuille • Suivi de la relation commerciale avec les principaux clients du groupe Klépierre • Revue, validation, pilotage des dépenses de fonctionnement et de CAPEX • Déploiement de nouveaux outils de gestion opérationnelle
Contrôle interne et gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation et mise en œuvre du plan d'audit • Revue des principaux risques du groupe Klépierre (évaluation des principaux facteurs de risques ; analyse des risques unitaires ; évaluation détaillée des risques de cybersécurité, des risques RH, des risques bâtimentaires) • Mise en place d'outils et de procédures pour identifier, évaluer et classer les risques qui pourraient affecter les objectifs stratégiques du Groupe • Élaboration de politiques pour prévenir, réduire ou transférer les risques identifiés et afin de garantir une gestion conforme aux exigences légales et réglementaires en vigueur
Gouvernance, déontologie et conformité	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des listes d'initiés • Poursuite de la politique de mixité de Klépierre • Évaluation annuelle des conventions libres
Rémunération et ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Revue annuelle des rémunérations et des talents • Attribution et acquisition définitive d'actions de performance • Poursuite de la politique d'engagement en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes
Dialogue actionnarial	<ul style="list-style-type: none"> • Communication avec les investisseurs et roadshows • Préparation et convocation de l'Assemblée Générale des actionnaires et réponses aux questions écrites • Établissement du document d'enregistrement universel 2023

6.1.2.1.4 Comité exécutif du Groupe

Le 9 mars 2023, le Directoire a créé un nouveau Comité de direction intitulé « Comité exécutif du Groupe ». Ce comité rassemble des responsables opérationnels ainsi que des responsables de fonctions corporate. Il est plus précisément composé des membres suivants :

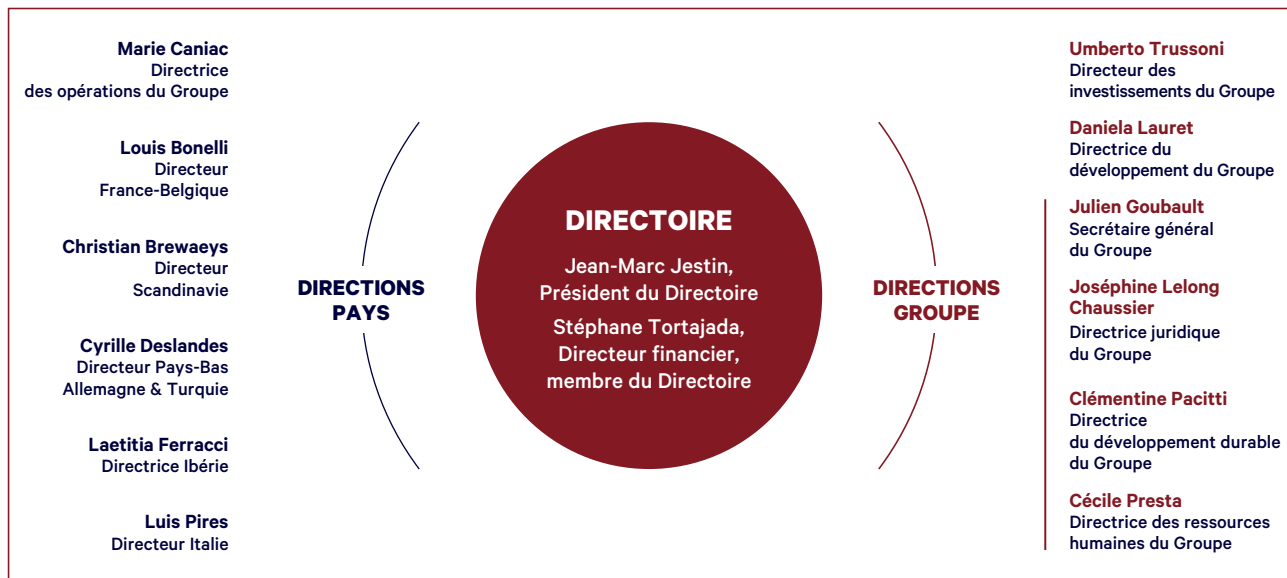
Directions pays

- Marie Caniac, Directrice des opérations du Groupe,
- Louis Bonelli, Directeur de la France et de la Belgique,
- Christian Brewaeys, Directeur de la Scandinavie,
- Cyrille Deslandes, Directeur des Pays-Bas, de l'Allemagne et de la Turquie,
- Laetitia Ferracci, Directrice de l'Ibérie,
- Luis Pires, Directeur de l'Italie.

Directions Groupe

- Julien Goubault, Secrétaire général du Groupe,
- Daniela Lauret, Directrice du développement du Groupe,
- Joséphine Lelong-Chaussier, Directrice juridique du Groupe,
- Clémentine Pacitti, Directrice du développement durable du Groupe,
- Cécile Presta, Directrice des ressources humaines du Groupe, et
- Umberto Trussoni, Directeur des investissements du Groupe.

En se réunissant toutes les deux semaines, ce comité a pour mission de définir les actions nécessaires à la mise en œuvre des orientations stratégiques décidées par le Directoire. Il a également vocation à diffuser les meilleures pratiques et à proposer au Directoire des initiatives dans les domaines opérationnels et organisationnels.



Membres	Sexe	Nationalité	Âge au 31 décembre 2024	Ancienneté dans le Groupe au 31 décembre 2024	Date d'entrée au Comité exécutif du Groupe
Marie Caniac	F		41	11 ans	Mars 2023
Louis Bonelli	H		42	9 ans	Mars 2023
Christian Brewaeys	H		43	7 ans	Septembre 2023
Cyrille Deslandes	H		47	10 ans	Mars 2023
Laetitia Ferracci	F		43	2 ans	Mars 2023
Luis Pires	H		59	20 ans	Mars 2023
Umberto Trussoni	H		41	6 ans	Novembre 2023
Daniela Lauret	F		47	9 ans	Mars 2023
Julien Goubault	H		46	8 ans	Mars 2023
Joséphine Lelong-Chaussier	F		42	3 mois	Septembre 2024
Clémentine Pacitti	F		40	8 ans	Mars 2023
Cécile Presta	F		48	4 ans	Mars 2023
MOYENNE	-		44	7 ANS	-

6.1.2.1.5 Plan de succession du Directoire et du Comité exécutif du Groupe

Le plan de succession concerne tant les mandataires sociaux exécutifs que les principaux cadres dirigeants du groupe Klépierre. Il est élaboré par le Directoire avec l'aide du Secrétaire général. Il est ensuite soumis au Comité des nominations et des rémunérations, lequel présente ses recommandations au Conseil de surveillance.

Le Comité des nominations et des rémunérations, étroitement associé à l'élaboration et au suivi du plan de succession, a procédé à la revue de sa mise à jour en février 2024, afin notamment de prendre en compte les changements intervenus au sein des directions des pays. Dans le cadre de cet examen annuel, il a vérifié dans la mesure du possible le respect de la mixité femmes-hommes parmi les successeurs envisagés, conformément à la politique dédiée de la Société. Cette procédure vise à définir le profil requis des remplaçants potentiels au regard de la stratégie du groupe Klépierre, de la diversité et des niveaux d'expertise et d'expérience nécessaires à une succession.

Les successeurs internes et immédiats potentiels sont analysés en détail, ainsi que les mesures à mettre en œuvre pour renforcer leur développement professionnel continu. La procédure vise également à identifier les postes pour lesquels aucun successeur potentiel n'a pu être identifié (à court ou moyen terme) afin de mener des études de marché auprès de consultants externes et constituer une base identifiable de candidats.

Ce plan de succession détaille le rôle et les responsabilités du Comité des nominations et des rémunérations et du Conseil de surveillance en cas de vacance, notamment au niveau du Directoire. Il envisage plusieurs horizons de temps :

- la succession à court terme, en cas de vacance imprévue (empêchement, démission, décès), y compris au niveau du Directoire ;
- la succession à moyen ou long terme (échéance du mandat, etc.).

6.1.2.1.6 Mixité femmes-hommes

Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance respecte les exigences légales et réglementaires françaises en matière de parité, avec 44 % de femmes parmi ses membres.

Instances dirigeantes

Fin 2020, sur proposition du Directoire, le Conseil de surveillance a approuvé la politique de mixité femmes-hommes au sein des instances dirigeantes du groupe Klépierre, conformément à la recommandation du Comité des nominations et des rémunérations et en application du § 8 du Code AFEP-MEDEF. Cette politique comporte les deux objectifs de mixité suivants :

- atteindre 40 % de représentation féminine au sein de l'équipe de direction ⁽¹⁾ du groupe Klépierre avant le 31 décembre 2025 ;
- atteindre cette même proportion au sein des 100 postes à plus forte responsabilité ⁽²⁾ du groupe Klépierre avant fin 2026.

Ces objectifs sont plus ambitieux que ceux de la loi dite « Rixain » et ont été fixés avant son adoption.

Sur la base de la composition de l'équipe de direction et des effectifs du Groupe au 31 décembre 2024, le Conseil de surveillance a constaté les progrès réalisés sur les objectifs qui figurent dans le tableau ci-dessous.

(1) Avant le 9 mars 2023, l'équipe de direction du Groupe était dénommée Corporate Management Team (ou « CMT »). Elle est depuis lors dénommée Comité exécutif du Groupe (ou « CEG »). L'équipe de direction ne comprend pas le Directoire de la Société conformément à l'interprétation par le ministère français du Travail (questions-réponses du 12 mai 2022) de la loi n° 2021-1774 du 24 décembre 2021 qui introduit des quotas de représentation minimale de chaque sexe dans les postes de direction des grandes entreprises (dite « loi Rixain »). Selon les termes de cette interprétation, un directoire n'a pas pour rôle d'assister les organes chargés de la direction générale dans l'exercice de leurs missions, mais constitue directement l'organe chargé de la direction générale ; il n'est donc pas une instance dirigeante.

(2) Définis comme les 100 postes les mieux rémunérés du groupe Klépierre au sein des plus hauts échelons hiérarchiques. Le classement se fait sur la base de la rémunération fixe ajustée de la parité de pouvoir d'achat telle que calculée par l'OCDE.

PART DES FEMMES PARMIS LES POSTES À PLUS FORTES RESPONSABILITÉS

	31 décembre 2022	31 décembre 2023	31 décembre 2024
Comité exécutif du Groupe	38 %	45 %	50 %
	(3/8)	(5/11)	(6/12)
Top 100	38 %	40 %	36 %

À la fin de l'année 2024, la part des femmes dans l'équipe de direction a encore progressé pour atteindre 50 %. L'objectif de 40 % fixé pour 2025 avait déjà été atteint avec deux ans d'avance, fin 2023. Quant au nombre de femmes dans les 100 postes à plus forte responsabilité, il atteignait 36 %, soit un niveau proche des 40 % fixés comme objectif pour la fin 2026.

Ces bons résultats ont été obtenus grâce à une série d'actions fortes :

- la mise en visibilité du sujet parmi les priorités de l'entreprise et son incarnation par les membres de la Direction de l'entreprise ;
- la définition d'objectifs quantitatifs et la mesure régulière d'indicateurs ;
- l'investissement en développement individuel et actions de sensibilisation ou d'animation de réseaux dédiés ; et
- la poursuite d'une politique active de gestion des talents, l'établissement de plans de carrière et de succession pour les postes à plus forte responsabilité.

Convaincue de la nécessité d'accompagner la féminisation des instances dirigeantes, Klépierre a défini des mesures s'inscrivant dans le cadre d'une approche volontariste de diversité et de transformation des cultures pour retenir et identifier les talents féminins. C'est pourquoi Klépierre a déployé un plan se déclinant autour des thématiques suivantes : carrière, parentalité, égalité salariale, formation, accompagnement et développement, communication, réseaux et

participation ou création d'événements dédiés. Pour chaque thématique sont définies diverses actions concrètes avec, le cas échéant, une enveloppe budgétaire dédiée.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le Directoire informera annuellement le Conseil des résultats obtenus. Le Conseil en rendra compte dans le document d'enregistrement universel, de telle sorte que les actionnaires seront tenus informés chaque année des progrès réalisés en matière de mixité ou, le cas échéant, des raisons pour lesquelles les objectifs n'auraient pas été atteints et les mesures prises pour y remédier.

Politique d'égalité salariale entre les salariés et entre les femmes et les hommes

Un plan d'actions est mis en œuvre au titre de la politique de mixité de la Société présentée ci-dessus, comportant diverses mesures dont notamment l'analyse et la correction systématique des écarts de rémunération constatés, le cas échéant, entre les femmes et les hommes occupant des postes équivalents dans le cadre du processus annuel de revue des rémunérations ou encore l'organisation d'une revue annuelle de talents féminins afin de mieux identifier les salariées à potentiel en demande d'évolution professionnelle et de leur proposer des opportunités de carrière ou des actions de développement ciblées.

6.1.2.2 Le Conseil de surveillance et ses Comités spécialisés

Les missions du Conseil de surveillance et sa composition sont déterminées par le Code de commerce, les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil ⁽¹⁾. À ce titre notamment, le Conseil de surveillance veille au contrôle permanent de la gestion de la Société par le Directoire et des comptes sociaux et consolidés arrêtés par le Directoire.

6.1.2.2.1 Composition du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés

Le Conseil de surveillance est composé, au 31 décembre 2024, de neuf membres, tous professionnellement domiciliés au 26, boulevard des Capucines, 75009 Paris et actionnaires de la Société.

(1) Les statuts de la Société et le règlement intérieur de son Conseil de surveillance sont disponibles sur le site internet de Klépierre www.klepierre.com.

TABLEAU SYNTHÉTIQUE
Exercice 2024

			Informations personnelles				Position au sein du Conseil de surveillance			Participation à des comités spécialisés Taux de présence 2024				
			Sexe	Nationalité	Âge	Nombre d'actions Klépierre détenues	Date de première nomination/ années de présence ^(a)	Échéance du mandat	Taux de présence 2024	Comité des investissements	Comité d'audit	Comité des nominations et des rémunérations	Comité du développement durable	
Président du Conseil	David Simon		H	US	63	62	12/04/2012 13 ans	AG 2027	100 %	●				
	Membres indépendants	John Carrafiell		H	US	59	60	11/12/2014 10 ans	AG 2027	100 %		●		
		Anne Carron		F	FR	51	60	03/05/2023 1 an	AG 2027	100 %			100 %	100 %
		Béatrice de Clermont-Tonnerre <i>Vice-Présidente du Conseil</i>		F	FR	52	60	19/04/2016 9 ans	AG 2025	100 %		100 %		100 %
		Catherine Simoni ^(b)		F	FR	60	60	20/12/2012 12 ans	AG 2026	100 %	100 %		●	100 %
		Florence von Erb		F	FR	65	150	17/02/2016 9 ans	AG 2026	100 %		100 %		100 %
Membres	Steven Fivel		H	US	63	62	12/04/2012 13 ans	AG 2027	100 %	100 %		100 %	●	100 %
	Robert Fowlds		H	UK	63	100	24/04/2018 7 ans	AG 2027	100 %	100 %				
	Stanley Shashoua		H	US	54	60	14/04/2015 10 ans	AG 2026	100 %	100 %	100 %		100 %	
								Nombre de réunions au cours de 2024		5	4	3	4	3
								Taux de présence moyen 2024		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

● Président du comité

5
Membres du Conseil de nationalité étrangère

59
Âge moyen des membres du Conseil

56 %
Membres du Conseil indépendants

44 %
Femmes parmi les membres du Conseil

100 %
Taux d'assiduité moyen aux réunions du Conseil

(a) À la date de l'Assemblée Générale 2025.

(b) Malgré la perte d'indépendance de Catherine Simoni à compter du 20 décembre 2024, aucun Conseil de surveillance ni aucun comité dont elle était membre n'a pris de décision entre le 20 et le 31 décembre 2024. Lors de sa réunion du 11 février 2025, le Conseil de surveillance a (i) pris acte de sa démission en date du 10 février 2025 et (ii) procédé à la cooptation de Nadine Glicenstein en qualité de membre du Conseil. Cette dernière exercera ses fonctions pour la durée restant à courir du mandat de Catherine Simoni, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2026 sur les comptes 2025.

Examen de la composition du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance examine régulièrement, dans le cadre de la revue de sa composition et des propositions de nomination ou renouvellement faites à l'Assemblée Générale, la situation individuelle de ses membres, au regard notamment de :

- la compétence et l'expérience qu'ils apportent aux travaux du Conseil et des Comités spécialisés ;
- leur disponibilité et leur assiduité aux réunions ainsi que leur implication ;
- leur situation au regard d'éventuels conflits d'intérêts et leur indépendance ;
- leur contribution à la diversité du Conseil, tant en matière de qualifications, d'âge, de genre, de nationalité que d'expérience professionnelle.

Le Conseil de surveillance procède également à cet examen en prenant en compte les principes généraux et critères déterminés dans le plan de succession décrit en section 6.1.2.2.4 « Plan de succession du Conseil de surveillance et sélection de nouveaux membres du Conseil de surveillance ».

Le Conseil de surveillance s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des Comités spécialisés afin de garantir aux actionnaires et au marché que ses missions sont accomplies avec le soin, l'indépendance et l'objectivité nécessaires, au regard des enjeux et de la stratégie du groupe Klépierre.

Compte tenu des règles visées à la section 6.1.2.2.2 « Règles relatives à la composition du Conseil de surveillance » et de ce qui précède, le Conseil de surveillance, lors de sa réunion du 11 février 2025, a jugé sa composition satisfaisante. Il a néanmoins constaté la perte de la qualité de membre indépendant de Catherine Simoni du fait de sa présence au Conseil depuis plus de douze ans, à compter du 20 décembre 2024. En conséquence, le Conseil de surveillance a (i) pris acte de la démission de Catherine Simoni en date du 10 février 2025 et (ii) décidé de coopter Nadine Glicenstein, en qualité de membre indépendant du Conseil, cette dernière exerçant ses fonctions pour la durée restant à courir du mandat de Catherine Simoni, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2026 sur les comptes 2025.

Changements intervenus dans la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés au cours de l'année 2024 sur recommandations favorables du Comité des nominations et des rémunérations

	Terme du mandat	Nomination	Renouvellement
Conseil de surveillance	Rose-Marie Van Lerberghe en tant que membre du Conseil de surveillance	Anne Carron en tant que membre du Conseil de surveillance pour une durée de trois ans	David Simon, John Carrafiell, Steven Fivel et Robert Fowlds en tant que membres du Conseil de surveillance pour une durée de trois ans
Comité d'audit	Aucun	Aucun	John Carrafiell en tant que membre et Président du Comité d'audit pour la durée de son mandat de membre du Conseil de surveillance
Comité des nominations et des rémunérations	Rose-Marie Van Lerberghe en tant que membre du Comité des nominations et des rémunérations	Anne Carron en tant que membre du Comité des nominations et des rémunérations pour la durée de son mandat de membre du Conseil de surveillance	Steven Fivel en tant que membre du Comité des nominations et des rémunérations pour la durée de son mandat de membre du Conseil de surveillance
Comité des investissements	Aucun	Aucun	David Simon en tant que membre et Président du Comité des investissements pour la durée de son mandat de membre du Conseil de surveillance Steven Fivel et Robert Fowlds en tant que membres du Comité des investissements pour la durée de leur mandat de membre du Conseil de surveillance
Comité du développement durable	Rose-Marie Van Lerberghe en tant que membre du Comité du développement durable	Anne Carron en tant que membre du Comité du développement durable pour la durée de son mandat de membre du Conseil de surveillance	Steven Fivel en tant que membre et Président du Comité du développement durable pour la durée de son mandat de membre du Conseil de surveillance

Changements envisagés dans la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés au cours de l'année 2025

Échéance du mandat	Démission	Cooptation
Béatrice de Clermont-Tonnerre (indépendante)	Catherine Simoni (non indépendante)	Nadine Glicenstein (indépendante)

Lors de sa réunion du 11 février 2025, le Conseil de surveillance a pris acte :

- de l'expiration du mandat de membre du Conseil de surveillance de Béatrice de Clermont-Tonnerre, ainsi que ses fonctions au sein des Comités spécialisés au sein desquels elle siège, à l'issue de l'Assemblée Générale 2025 ;
- de la perte de la qualité de membre indépendant de Catherine Simoni du fait de sa présence au Conseil depuis plus de 12 ans, à compter du 20 décembre 2024, et de sa démission en date du 10 février 2025.

Sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance s'est prononcé lors de sa réunion du 11 février 2025 en faveur :

- de renouvellement du mandat de Béatrice de Clermont-Tonnerre en tant que membre du Conseil de surveillance, pour une durée de trois ans à compter de l'Assemblée Générale 2025 ;
- de la cooptation de Nadine Glicenstein en tant que membre du Conseil de surveillance, en remplacement de Catherine Simoni, démissionnaire, pour la durée du mandat restant à courir de Catherine Simoni, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2026 sur les comptes 2025 ; et
- de la modification de la composition des Comités spécialisés comme récapitulé ci-dessous.

Membres	Comités spécialisés			
	Investissement	Audit	Nominations et rémunérations	Développement durable
David Simon	•			
John Carrafiell (indépendant)		•		
Anne Carron (indépendante)			•	•
Béatrice de Clermont-Tonnerre (indépendante)	•			•
Nadine Glicenstein (indépendante)		•		•
Florence von Erb (indépendante)		•	•	•
Steven Fivel	•		•	
Robert Fowlds	•			•
Stanley Shashoua	•	•		

• Président du comité

Le Conseil de surveillance s'est par ailleurs assuré du respect des principes généraux et des critères du plan de succession décrit en section 6.1.2.2.4 « Plan de succession du Conseil de surveillance et sélection de nouveaux membres du Conseil de surveillance », et des règles visées à la section 6.1.2.2.2 « Règles relatives à la composition du Conseil de surveillance ».

L'Assemblée Générale 2025 devra donc se prononcer sur les propositions (i) de renouvellement du mandat de Béatrice de Clermont-Tonnerre et (ii) de ratification de la nomination à titre provisoire de Nadine Glicenstein en tant que membres indépendants du Conseil de surveillance.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale 2025 de ce renouvellement et de cette ratification :

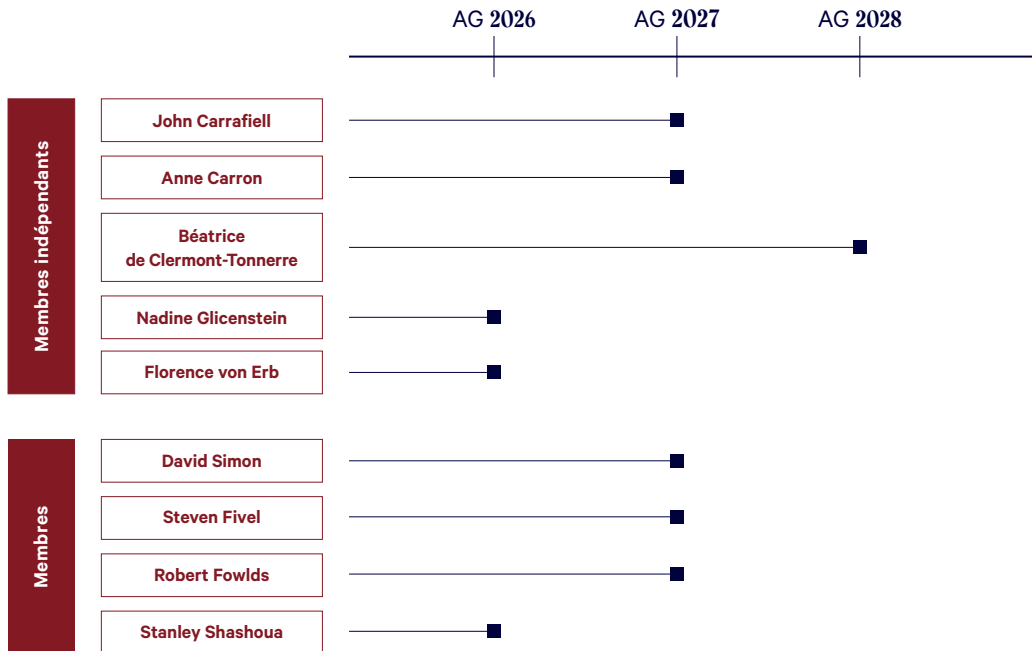
- la composition du Conseil de surveillance resterait inchangée comme rappelé ci-dessous :

Composition du Conseil de surveillance à l'issue de l'Assemblée Générale 2025	
Pourcentage de membres indépendants	56 %
Pourcentage de femmes parmi les membres	44 %
Pourcentage de membres de nationalité étrangère	56 %

6. Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise

Gouvernance

- les échéances des mandats des membres du Conseil de surveillance seraient les suivantes :



Qualification et expériences professionnelles des membres du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance a identifié neuf compétences, expériences ou expertises essentielles pour remplir au mieux son rôle de supervision ainsi que ses obligations, compte tenu de la nature même et de l'étendue des activités à l'international du Groupe, de sa stratégie et des risques à considérer.

Socle de compétences et expertises partagées

- Qualité de jugement
- Éthique
- Souci de l'intérêt de l'entreprise
- Vision stratégique
- Sens de l'innovation
- Ouverture internationale
- Expérience du fonctionnement des instances de gouvernance

Description des compétences, expériences ou expertises recherchées

Commerce/biens de consommation : expertise dans les secteurs du commerce de détail et des biens de consommation, avec une compréhension approfondie des tendances de consommation, de l'expérience client et de la gestion des opérations commerciales dans un environnement de centres commerciaux. Une expérience dans le suivi de l'évolution des attentes des consommateurs et l'adaptation de l'offre en conséquence est essentielle.

Expérience internationale : expérience dans un environnement international. Cette compétence témoigne d'une capacité à gérer des opérations dans différents marchés culturels et économiques, en naviguant entre les complexités des marchés locaux et internationaux.

Finance : compétence approfondie en finance d'entreprise, en gestion budgétaire et financière, ainsi qu'en analyse et reporting financier. Une bonne compréhension de la trésorerie, de la fiscalité, de la gestion des risques financiers et des stratégies de financement est requise pour soutenir les décisions d'investissement et de croissance.

Immobilier : expertise dans le secteur immobilier, avec une connaissance des spécificités de l'immobilier commercial, des enjeux de développement, de valorisation d'actifs et de gestion patrimoniale. Une expérience dans la stratégie d'acquisition, la gestion et l'optimisation de portefeuilles immobiliers est un atout.

Management d'entreprise : expérience en tant que dirigeant ou administrateur/membre de Conseil d'administration/de surveillance avec une maîtrise des principes de stratégie et de gestion d'entreprise. Des compétences en leadership et en gestion de la transformation sont recherchées, notamment pour diriger des équipes et développer une culture d'entreprise solide et innovante.

Numérique et commerce en ligne : expertise dans les stratégies digitales, le commerce en ligne et l'adoption de nouvelles technologies pour transformer l'expérience client et optimiser les opérations commerciales. Une connaissance des pratiques et tendances en commerce omnicanal est un plus.










Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) : connaissance des enjeux de développement durable et de responsabilité sociétale, avec une compréhension des bonnes pratiques en matière de

gouvernance environnementale et sociale. Une expérience dans l'intégration des objectifs de durabilité dans les opérations et la stratégie d'entreprise est essentielle, en phase avec les attentes des parties prenantes et les évolutions réglementaires.

Gouvernance et rémunération : compétences en gouvernance d'entreprise. Une expertise en politique de rémunération, en conformité avec les réglementations, est également souhaitée pour assurer l'alignement des intérêts entre dirigeants et actionnaires.

Gestion des risques et conformité : maîtrise des processus de gestion des risques, de la conformité réglementaire et des bonnes pratiques en matière d'audit et de contrôle interne. Cette compétence inclut la capacité à anticiper, identifier et gérer les risques potentiels, y compris les risques liés à la cybersécurité et à la protection des données.

Matrice de compétences (telle que revue par le Comité des nominations et des rémunérations du 7 février 2025)

	David Simon	John Carrafiell	Anne Carron	Béatrice de Clermont-Tonnerre	Nadine Glicenstein	Florence von Erb	Steven Fivel	Robert Fowlds	Stanley Shashoua	%
 Commerce et biens de consommation	44 %
 International	100 %
 Finance	89 %
 Immobilier	67 %
 Management d'entreprise	100 %
 Numérique et commerce en ligne	44 %
 RSE		78 %
 Gouvernance et rémunération	89 %
 Gestion des risques, conformité	.	.					.			33 %

BIOGRAPHIES DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE À LA DATE DU DÉPÔT DU PRÉSENT DOCUMENT



David Simon

Président et membre du Conseil de surveillance
Président et membre du Comité des investissements



Nationalité : américaine

Âge : 63 ans

Diplôme : titulaire d'un *Bachelor of Science* de l'université de l'Indiana et d'un MBA de l'université Columbia

Taux de participation 2024 :

- au Conseil de surveillance : **100 %**
- au Comité des investissements : **100 %**

Première nomination :

12 avril 2012

Renouvellements en 2024 :

- Président et membre du Conseil de surveillance
- Président et membre du Comité des investissements

Échéance du mandat en cours :

Assemblée Générale 2027

Actions Klépierre détenues : 62

PARCOURS PROFESSIONNEL

David Simon est le Président du Conseil d'administration et le Directeur général de Simon Property Group, Inc. Il a rejoint l'organisation en 1990. En 1993, il a dirigé l'introduction en bourse de Simon Property Group et est devenu son P.-D.G. en 1995. Avant de rejoindre Simon Property Group, il était Vice-Président de Wasserstein Perella & Co., une firme de Wall Street spécialisée dans les fusions et acquisitions et le *leveraged buyout*. David Simon a été membre et Président du Conseil des gouverneurs de la National Association of Real Estate Investment Trusts (NAREIT) et *trustee* de l'*International Council of Shopping Centers* (ICSC).

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

Au sein du groupe Klépierre

- Président et membre du Conseil de surveillance
- Président et membre du Comité des investissements

En dehors du groupe Klépierre

- Administrateur, Président du Conseil d'administration et Directeur général :
 - Simon Property Group, Inc. (États-Unis – société cotée)
 - M.S. Management Associates, Inc. (États-Unis)
- Président du Conseil d'administration et Directeur général :
 - Simon Management Associates, LLC (États-Unis)
 - SPG Partners GP, LLC (f/k/a CPG Holdings, LLC) (États-Unis)
- Trustee, Président du Conseil d'administration et Directeur général :
 - The Retail Property Trust (États-Unis)
- Administrateur :
 - Apollo Global Management, Inc. (États-Unis – société cotée)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au sein du groupe Klépierre

Néant

En dehors du groupe Klépierre

- Administrateur, Président du Conseil d'administration :
 - Simon Property Group Acquisition Holdings, Inc. (États-Unis – société cotée)



John Carrafiell

Membre du Conseil de surveillance
Président et membre du Comité d'audit



Nationalité : américaine

Âge : 60 ans

Diplôme : titulaire d'un *Bachelor of Arts* en philosophie de l'université de Yale

Taux de participation 2024 :

- au Conseil de surveillance : **100 %**
- au Comité d'audit : **100 %**

Première nomination :
11 décembre 2014

Renouvellements en 2024 :

- Membre du Conseil de surveillance
- Président et membre du Comité d'audit

Échéance du mandat en cours :
Assemblée Générale 2027

Actions Klépierre détenues : 60

PARCOURS PROFESSIONNEL

John Carrafiell est le co-CEO et l'un des principaux actionnaires de BGO, une société de gestion d'investissement et de conseil de premier plan à l'échelle mondiale située à Miami, en Floride, avec plus de 83 milliards de dollars d'actifs sous gestion, 27 bureaux dans 13 pays et 1 300 employés. John Carrafiell a été le cofondateur de GreenOak Real Estate en 2010, qui a connu une croissance organique pour atteindre 12 milliards de dollars d'actifs sous gestion dans 10 pays avant sa fusion en 2019 avec Bentall Kennedy (détenue par Sun Life, institution financière de premier plan dont le siège est au Canada). John est le Président du Conseil d'administration d'IREIT by BGO, un fonds de placement immobilier logistique et industriel d'une valeur d'actif brute de 1 milliard de dollars, lancé en juillet 2023. Il est membre du Conseil d'administration de Sandow Lakes Ranch Venture, LLC, créé en 2022, un projet de développement d'environ 129 km² à l'extérieur d'Austin, au Texas. John est membre du Conseil d'administration et du Comité des rémunérations de Lineage, Inc., la plus grande entreprise de logistique à température contrôlée au monde, où il a contribué à mener la société vers son introduction en bourse en juillet 2024, l'une des plus grandes introductions en bourse de la dernière décennie et la plus grande introduction en bourse jamais réalisée dans le secteur de l'immobilier. John est également membre du Conseil d'administration de la société norvégienne Bulk Infrastructure (en tant que membre du conseil d'administration de 2020 à 2022, et maintenant en tant qu'observateur), un fournisseur leader de centres de données et de logistique verts en Europe, dans lequel BGO détient une participation de plus de 60 %. Il a été membre du Conseil d'administration et du Comité d'audit de Shurgard, la plus grande société d'entrepôt indépendant d'Europe, et de Canary Wharf, où il a présidé le Comité d'audit et le Comité d'exploitation. John Carrafiell a travaillé pour Morgan Stanley en Europe de 1987 à 2009 où il a été responsable de l'immobilier européen à partir de 1995, puis responsable mondial de l'immobilier et membre du Comité de gestion opérationnelle mondiale de la banque d'investissement de 2005 à 2007.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

Au sein du groupe Klépierre

- Membre du Conseil de surveillance
- Président et membre du Comité d'audit

En dehors du groupe Klépierre

- Co-Président :
 - Chelsea & Westminster Hospital NHS Foundation Trust Development Board (Royaume-Uni)
 - The Yale University School of Architecture Dean's Council (États-Unis)
- Président du Conseil d'administration :
 - IREIT by BGO (États-Unis)
- Membre du Conseil d'administration :
 - Lineage Logistics (États-Unis – société cotée)
 - Bulk Infrastructure (Norvège)
 - BGO (États-Unis)
 - Sandow Lakes Ranch Venture, LLC (États-Unis)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au sein du groupe Klépierre

Néant

En dehors du groupe Klépierre

- Co-Président :
 - The Anna Freud National Centre for Children and Families Development Board (Royaume-Uni)
- Membre du Conseil d'administration :
 - Shurgard (Belgique – société cotée)



Anne Carron

Membre du Conseil de surveillance
Présidente et membre du Comité des nominations et des rémunérations
Membre du Comité du développement durable



Nationalité : française

Âge : 51 ans

Diplôme : diplômée en administration des affaires de l'ESSEC, titulaire d'un certificat en intelligence artificielle du MIT Sloan School of Management, membre du barreau de Paris, titulaire d'un certificat de l'INSEAD en gouvernance des entreprises.

Taux de participation 2024 :

- au Conseil de surveillance : **100 %**
- au Comité du développement durable : **100 %**
- au Comité des nominations et des rémunérations : **100 %**

Première nomination :

3 mai 2024

Échéance du mandat en cours :

Assemblée Générale 2027

Actions Klépierre détenues : 60

PARCOURS PROFESSIONNEL

Anne Carron a rejoint Eutelsat au terme d'un parcours riche et varié au service de la croissance et de la transformation des entreprises, d'abord comme juriste d'entreprise et avocate spécialisée en fusions-acquisitions au sein du cabinet Linklaters, avant de rejoindre le groupe Carrefour aux fonctions de directrice juridique adjointe, puis de directrice des ressources humaines du groupe. À ce titre, Anne Carron a joué un rôle de premier plan dans l'amélioration des performances opérationnelles de Carrefour en s'appuyant sur les stratégies RH pour renforcer le sens du service client au sein des équipes, favoriser la digitalisation et accompagner l'évolution de l'entreprise sur la voie d'une plus grande agilité et d'un sens accru du travail collaboratif. Elle a ensuite quitté le groupe Carrefour pour fonder HR Mobilwork, une société de conseil RH accompagnant la collaboration entre les grands groupes et les start-up.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

Au sein du groupe Klépierre

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité des nominations et des rémunérations
- Membre du Comité du développement durable

En dehors du groupe Klépierre

- Membre du Conseil d'administration :
 - Taurus Satellite Holding Limited (Royaume-Uni)
 - Eutelsat International Ltd (Chypre)
 - EA 172 UK (Royaume-Uni)
 - Eutelsat Canada Inc. (Canada)
 - Eutelsat Cyprus Ltd (Chypre)
 - ES 174E Ltd (Chypre)
 - Broadband4Africa Limited (Royaume-Uni)
 - Eutelsat UK Limited (Royaume-Uni)
 - Satélites Mexicanos S.A. de C.V. (Mexique)
 - Konnect Broadband Tanzania Limited (Tanzanie)
- Présidente du Conseil d'administration :
 - Eutelsat Greece (Grèce)
- Présidente :
 - Eutelsat Konnect Services SAS (France)
 - AntennaCo SAS (France)
- Directrice générale :
 - Satmex International B.V. (Pays-Bas)
- Gérante :
 - ES 172 LLC (États-Unis)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au sein du groupe Klépierre

Néant

En dehors du groupe Klépierre

Néant



Béatrice de Clermont-Tonnerre

Vice-Présidente et membre du Conseil de surveillance
Membre du Comité du développement durable
Membre du Comité des investissements



Nationalité : française

Âge : 52 ans

Diplôme : diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris (section Service public) et de l'ESSEC, École supérieure des sciences économiques et commerciales (MBA)

Taux de participation 2024 :

- au Conseil de surveillance : **100 %**
- au Comité du développement durable : **100 %**
- au Comité d'audit : **100 %**

Première nomination :

- 19 avril 2016 (membre du Conseil de surveillance)
- 16 avril 2022 (vice-présidente du Conseil de surveillance)

Renouvellements en 2022 :

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité du développement durable
- Membre du Comité d'audit

Échéance du mandat en cours :

Assemblée Générale 2025

Actions Klépierre détenues : 60

PARCOURS PROFESSIONNEL

Béatrice de Clermont-Tonnerre est Directrice de l'entité Secteur Public chez Microsoft France. Elle était auparavant membre du Comité exécutif de la greentech Kayrros. Entre 2013 et 2019, elle a occupé chez Google les fonctions de Directrice de la monétisation pour l'Europe du Sud puis de Directrice des partenariats d'intelligence artificielle. Précédemment, elle a dirigé les fusions-acquisitions du groupe Lagardère (2008-2013). Dans le groupe Canal+ (2001-2005), elle a été Directrice adjointe des programmes de Canalsatellite. Elle a débuté sa carrière comme analyste dans les hautes technologies (spatial, télécoms) à la Direction de la stratégie de Lagardère.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

Au sein du groupe Klépierre

- Vice-Présidente et membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité du développement durable
- Membre du Comité d'audit

En dehors du groupe Klépierre

- Administratrice indépendante de :
 - Prisa (Espagne)
 - CCF (France)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au sein du groupe Klépierre

Néant

En dehors du groupe Klépierre

- Administratrice indépendante de Société Européenne de Satellites (Luxembourg)
- Administratrice indépendante de Ceva Logistics (France)
- Vice-Présidente du Conseil d'administration de Hurriyet (Turquie)
- Administratrice indépendante de LaCie (France)



Nadine Glicenstein ⁽¹⁾

Membre du Conseil de surveillance
Membre du Comité d'audit
Membre du Comité du développement durable



Nationalité : française

Âge : 62 ans

Diplôme : titulaire d'un Master en Finance et Économie de Sciences Po Paris et du diplôme de CFA (Chartered Financial Analyst)

Taux de participation 2024 :
N/A

Première nomination :
11 février 2025

Échéance du mandat en cours :
Assemblée Générale 2026

Actions Klépierre détenues : 0

PARCOURS PROFESSIONNEL

Nadine Glicenstein dispose d'une longue expérience des marchés financiers et a couvert le secteur immobilier pour de grandes banques françaises durant plus de trente ans. Elle est la fondatrice et Présidente d'Ermine Consulting, un cabinet de conseil spécialisé dans la communication et le reporting ESG au service des sociétés de gestion d'actifs.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

Au sein du groupe Klépierre

Néant

En dehors du groupe Klépierre

- Présidente :
 - Ermine Consulting (France)
- Membre du Conseil d'administration :
 - Cercle des Épargnants (France)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au sein du groupe Klépierre

Néant

En dehors du groupe Klépierre

Néant

(1) Nadine Glicenstein a été coptée le 11 février 2025 en tant que membre du Conseil de surveillance pour la durée du mandat restant à courir de Catherine Simoni, démissionnaire, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2026 sur les comptes 2025.



Florence von Erb

Membre du Conseil de surveillance
Membre du Comité d'audit
Membre du Comité du développement durable
Membre du Comité des nominations et des rémunérations



Nationalité : française

Âge : 65 ans

Diplôme : diplômée de HEC Paris, option finance

Taux de participation 2024 :

- au Conseil de surveillance : **100 %**
- au Comité du développement durable : **100 %**
- au Comité d'audit : **100 %**

Première nomination :

17 février 2016

Renouvellements en 2023 :

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité d'audit
- Membre du Comité du développement durable

Échéance du mandat en cours :

Assemblée Générale 2026

Actions Klépierre détenues :

150

PARCOURS PROFESSIONNEL

Florence von Erb débute sa carrière en finance chez JP Morgan où elle a travaillé au sein des bureaux de Paris, Londres et New York, se spécialisant dans le domaine des marchés financiers internationaux. Elle y exerce des fonctions dans les départements de Trésorerie, Banque d'affaires, Restructuration de la dette des pays d'Amérique latine et Produits dérivés. En 2000, elle rejoint Adair Capital, une société de gestion de fonds spéculatifs basée à New York, en qualité d'administratrice déléguée. Elle décide ensuite de se consacrer à des causes humanitaires et caritatives et devient Présidente et représentante au sein de l'Organisation des Nations unies (ONU) de Make Mothers Matter International en 2004. En 2006, elle a cofondé Sure We Can Inc. Depuis 2014, elle est un membre actif de différents comités de l'ONU (Comité des organisations non gouvernementales sur le développement social et Comité de la condition de la femme).

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

Au sein du groupe Klépierre

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité d'audit
- Membre du Comité du développement durable

En dehors du groupe Klépierre

- Membre du Conseil d'administration et Présidente du Comité des rémunérations :
 - Azerion Group (Pays-Bas – société cotée)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au sein du groupe Klépierre

Néant

En dehors du groupe Klépierre

- Membre du Conseil d'administration :
 - Ipsos (société cotée)
 - Fondation Ipsos



Nationalité : américaine

Âge : 64 ans

Diplôme : titulaire d'un *Bachelor of Science* en comptabilité de l'université de l'Indiana et d'un doctorat en droit (J.D., *University of Illinois Chicago School of Law*)

Taux de participation 2024 :

- au Conseil de surveillance : **100 %**
- au Comité du développement durable : **100 %**
- au Comité des nominations et des rémunérations : **100 %**
- au Comité des investissements : **100 %**

Première nomination :
12 avril 2012

Renouvellements en 2024 :

- Membre du Conseil de surveillance
- Président et membre du Comité du développement durable
- Membre du Comité des nominations et des rémunérations
- Membre du Comité des investissements

Échéance du mandat en cours :
Assemblée Générale 2027

Actions Klépierre détenues : 62

Steven Fivel

Membre du Conseil de surveillance
Membre du Comité des nominations et des rémunérations
Membre du Comité des investissements



PARCOURS PROFESSIONNEL

Steven Fivel est Directeur juridique et Secrétaire général de Simon Property Group Inc. depuis le 1^{er} janvier 2017. Il débute sa carrière en 1987 en tant qu'adjoint du Procureur général de l'État d'Indiana. En 1988, il rejoint Melvin Simon & Associates, Inc., en tant qu'avocat, où il prend en charge des opérations financières sur des centres commerciaux, des opérations de développement et de redéveloppement immobiliers, de co-investissements et de gestion. En 1997, il rejoint BrightPoint où il a occupé les fonctions de Vice-Président, Directeur juridique et Secrétaire général. En mars 2011, il intègre Simon Property Group en tant que Directeur juridique adjoint et Secrétaire général adjoint. À ces titres, il supervise les départements juridiques Développement, Opérations et Fiscalité.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

Au sein du groupe Klépierre

- Membre du Conseil de surveillance
- Président et membre du Comité du développement durable
- Membre du Comité des nominations et des rémunérations
- Membre du Comité des investissements

En dehors du groupe Klépierre

- Membre du Conseil d'administration :
 - Simon Global Development B.V.

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au sein du groupe Klépierre

Néant

En dehors du groupe Klépierre

Néant



Robert Fowlds

Membre du Conseil de surveillance
Président et membre du Comité du développement durable
Membre du Comité des investissements



Nationalité : anglaise

Âge : 63 ans

Diplôme : titulaire d'un *Bachelor of Science* en gestion immobilière de l'université de Reading et d'un MBA en finance de la Bayes Business School, membre du RICS

Taux de participation 2024 :

- au Conseil de surveillance : **100 %**
- au Comité des investissements : **100 %**

Première nomination :
24 avril 2018

Renouvellements en 2024 :

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité des investissements

Échéance du mandat en cours :
Assemblée Générale 2027

Actions Klépierre détenues :
1 600

PARCOURS PROFESSIONNEL

Robert Fowlds est consultant senior en immobilier et finance depuis 2016. Auparavant, il était Directeur, responsable de la banque d'investissement en immobilier pour l'Angleterre et l'Irlande de la banque JP Morgan Cazenove, supervisant une large équipe intervenant en marchés de capitaux, fusions-acquisitions, conseil et marchés de dette, avant d'en devenir le Vice-Président en 2013. Entre 1987 et 2006, il a exercé différentes fonctions au sein d'établissements financiers, notamment Merrill Lynch, Kleinwort Benson Securities, Crédit Lyonnais Secs et Morgan Grenfell. Robert Fowlds est également administrateur au sein des sociétés LondonMetric Property PLC (Royaume-Uni – société cotée) et Helical PLC (Royaume-Uni – société cotée).

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

Au sein du groupe Klépierre

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité des investissements

En dehors du groupe Klépierre

- Membre du Conseil d'administration :
 - LondonMetric Property PLC (Royaume-Uni – société cotée)
 - Helical PLC (Royaume-Uni – société cotée)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au sein du groupe Klépierre

Néant

En dehors du groupe Klépierre

- Membre du Conseil d'administration :
 - UK Commercial Property REIT (Royaume-Uni – fonds coté)



Stanley Shashoua

Membre du Conseil de surveillance
Membre du Comité des investissements
Membre du Comité d'audit



Nationalité : américaine

Âge : 54 ans

Diplôme : titulaire d'un *Bachelor of Arts* en relations internationales de l'université de Brown et d'un MBA en finance de la Wharton School

Taux de participation 2024 :

- au Conseil de surveillance : **100 %**
- au Comité des investissements : **100 %**
- au Comité d'audit : **100 %**
- au Comité du développement durable : **100 %**

Première nomination :

14 avril 2015

Renouvellements en 2023 :

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité des investissements
- Membre du Comité d'audit
- Membre du Comité du développement durable

Échéance du mandat en cours :

Assemblée Générale 2026

Actions Klépierre détenues : 60

PARCOURS PROFESSIONNEL

Stanley Shashoua est Directeur général – Investissements spéciaux chez Simon Property Group Inc., qu'il a rejoint en 2013. Auparavant, il était associé-gérant de LionArc Capital LLC, un fonds d'investissement privé spécialisé dans les opérations immobilières et de capital-investissement. Avant de rejoindre LionArc Capital LLC, Stanley Shashoua était associé chez HRO Asset Management LLC, où il était chargé de l'acquisition et de la gestion de biens immobiliers pour le compte de clients institutionnels, gérant des opérations représentant plus d'un milliard de dollars US. Il a également été Vice-Président de Dresdner Kleinwort Wasserstein.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

Au sein du groupe Klépierre

- Membre du Conseil de surveillance
- Membre du Comité des investissements
- Membre du Comité d'audit
- Membre du Comité du développement durable

En dehors du groupe Klépierre

- Membre du Conseil d'administration :
 - Simon Canada Management Limited (Canada)
 - Mitsubishi Estate Simon Co. Ltd (Japon)
 - Shinsegae Simon Co. Inc. (Corée du Sud)
 - Genting Simon Sdn Bhd (Malaisie)
 - Premium Outlets de Mexico, S. de RL de CV (Mexique)
 - CPGOM Partners de Mexico, S. de RL de CV (Mexique)
 - Outlet Services HoldCo Ltd (Île de Jersey)
 - Jamestown Properties, LLC (États-Unis)
- Gérant :
 - Outlet Site JV Sarl (Luxembourg)
 - HBS Global Properties LLC (États-Unis)
 - SPARC Group Holdings II, LLC (États-Unis)
 - Cooper Retail Holdings LLC (États-Unis)
 - Rue Gilt Groupe Inc. (États-Unis)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au sein du groupe Klépierre

Néant

En dehors du groupe Klépierre

Néant



Catherine Simoni ⁽¹⁾



Nationalité : française

Âge : 60 ans

Diplôme : diplômée d'ingénierie de l'université de Nice

Taux de participation 2024 :

- au Conseil de surveillance : **100 %**
- au Comité des nominations et des rémunérations : **100 %**
- au Comité des investissements : **100 %**

Première nomination :
20 décembre 2012

Renouvellements en 2023 :

- Membre du Conseil de surveillance
- Présidente et membre du Comité des nominations et des rémunérations
- Membre du Comité des investissements

Actions Klépierre détenues : 60

PARCOURS PROFESSIONNEL

Catherine Simoni a occupé pendant 14 ans le poste de responsable France et Belgique des fonds immobiliers Europe du groupe Carlyle qu'elle a quitté en décembre 2014. Auparavant, elle a été Directrice chez SARI Développement, la branche développement de Nexity, où elle était responsable de la mise en œuvre de plusieurs grands programmes de développement de bureaux en France, incluant leur location et leur vente. Précédemment, elle était Directrice chez Robert & Finestate, une filiale de J.E. Robert Companies, où elle était en charge des transactions immobilières et des prêts adossés à des actifs immobiliers en France, en Espagne, en Belgique et en Italie.

MANDATS EN COURS AU 31 DÉCEMBRE 2024

Au sein du groupe Klépierre

- Membre du Conseil de surveillance
- Présidente et membre du Comité des nominations et des rémunérations
- Membre du Comité des investissements

En dehors du groupe Klépierre

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Au sein du groupe Klépierre

Néant

En dehors du groupe Klépierre

Néant

(1) Catherine Simoni a démissionné en date du 10 février 2025, en raison de la perte de sa qualité de membre indépendant du fait de sa présence au Conseil depuis plus de douze ans, à compter du 20 décembre 2024.

6.1.2.2.2 Règles relatives à la composition du Conseil de surveillance

Indépendance

En application de l'article 10 du Code AFEP-MEDEF, l'indépendance des membres du Conseil de surveillance et des Comités spécialisés auxquels ils appartiennent est débattue par le Comité des nominations et des rémunérations au regard des critères énoncés au § 10.5 dudit Code :

- à l'occasion de la nomination d'un membre du Conseil de surveillance ;
et
- annuellement pour l'ensemble des membres du Conseil de surveillance.

Préalablement, le Comité des nominations et des rémunérations soumet au candidat ou au membre du Conseil de surveillance un questionnaire reprenant les critères susvisés à renseigner.

Les réponses à ces questions sont d'abord examinées par le Comité des nominations et rémunérations qui soumet ensuite au Conseil de surveillance ses conclusions et recommandations afin que ce dernier examine la situation d'indépendance de chacun des membres du Conseil de surveillance, en tant que membre du Conseil de surveillance et en tant que membre de Comités spécialisés le cas échéant.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance peut estimer qu'un membre, bien que remplissant les critères énoncés au § 10.5 du Code AFEP-MEDEF, ne doit pas être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif. Inversement, le Conseil de surveillance peut estimer qu'un membre du Conseil de surveillance ne remplissant pas lesdits critères est cependant indépendant.

S'agissant du critère des relations d'affaires, un examen spécifique est effectué en deux étapes. Tout d'abord, le Comité des nominations et des rémunérations, puis le Conseil de surveillance vérifient l'existence d'une relation d'affaires. Si celle-ci est avérée, un contrôle plus poussé est alors conduit afin d'évaluer la nature significative ou non de cette relation, par l'application de critères qualitatifs (contexte, historique et organisation de la relation, pouvoirs respectifs des parties, exclusivité) et quantitatifs (matérialité de la relation pour les parties, dépendance économique).

S'agissant du critère spécifique du statut de l'actionnaire important, les membres du Conseil de surveillance représentant des actionnaires importants de la Société peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil de surveillance, sur rapport du Comité des nominations et des rémunérations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Le Conseil de surveillance, au cours de sa réunion du 11 février 2025, a procédé, sur recommandation du Comité des nominations et rémunérations et après avoir pris connaissance des résultats des questionnaires, à l'évaluation annuelle de l'indépendance des membres du Conseil de surveillance. À l'issue de cette revue, le Conseil de surveillance a considéré :

- qu'aucun de ses membres n'entretient de relations d'affaires avec la Société ou le groupe Klépierre ;
- que trois de ses membres représentent un actionnaire détenant plus de 10 % en capital et en droits de vote de la Société et ne peuvent donc pas être qualifiés d'indépendants ;
- que Robert Fowlds doit être qualifié de non indépendant, sa nomination initiale ayant été proposée en 2018 par l'actionnaire APG, signataire d'une convention avec un actionnaire détenant plus de 10 % en capital et en droits de vote de la Société (cf. document de l'AMF n° 214C2161 du 16 octobre 2014 ⁽¹⁾).

À l'issue de cette évaluation annuelle, le Conseil de surveillance a donc conclu qu'il était composé de cinq membres indépendants sur neuf, soit un taux de 56 %, conforme au § 10.3 du Code AFEP-MEDEF, comme détaillé dans le tableau ci-après selon les critères d'indépendance énoncés au § 10.5 du Code AFEP-MEDEF, étant précisé que dans ce tableau, ● signifie que le critère d'indépendance est satisfait et ○ signifie que le critère d'indépendance n'est pas satisfait :

(1) Ce document est détaillé en section 7.1.2.2 « Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois derniers exercices ».

Noms	Critères d'indépendance (Code AFEP-MEDEF)								Qualification retenue par le Conseil de surveillance du 11 février 2025
	1. Salarié ou mandataire social au cours des 5 années précédentes	2. Mandats croisés	3. Relation d'affaires significatives	4. Lien familial	5. Commissaire aux comptes	6. Durée du mandat supérieure à 12 ans	7. Statut de dirigeant mandataire social non exécutif	8. Statut d'actionnaire important	
David Simon	●	●	●	●	●	●	●	○	Non indépendant
John Carrafiell	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Anne Carron	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendante
Béatrice de Clermont-Tonnerre	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendante
Nadine Glicenstein	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendante
Florence von Erb	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendante
Steven Fivel	●	●	●	●	●	●	●	○	Non indépendant
Robert Fowlds	●	●	●	●	●	●	●	○	Non indépendant
Stanley Shashoua	●	●	●	●	●	●	●	○	Non indépendant

Par ailleurs, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, l'indépendance est également respectée au regard de la composition des Comités spécialisés :

- le Comité d'audit est composé d'au moins deux tiers de membres indépendants (trois membres sur quatre, y compris le Président) ; et
- le Comité des nominations et des rémunérations est composé majoritairement de membres indépendants (deux membres sur trois, y compris la Présidente).

Outre cette évaluation annuelle et conformément au Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance, au cours de sa réunion du 11 février 2025, a examiné la qualification d'indépendance du membre dont le renouvellement sera soumis à l'Assemblée Générale 2025 et du membre dont la ratification de la nomination à titre provisoire sera soumise à l'Assemblée Générale 2025. Il a par ailleurs confirmé les qualifications susvisées au 11 février 2025.

Diversité

Le Conseil de surveillance s'interroge régulièrement sur l'équilibre souhaitable de sa composition et celle de ses comités, tout en veillant à appliquer la loi et les recommandations du Code AFEP-MEDEF. Un tableau de synthèse de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil de surveillance figure ci-dessous :

TABLEAU DE SYNTHÈSE DE LA POLITIQUE DE DIVERSITÉ APPLIQUÉE AU CONSEIL DE SURVEILLANCE

Critères	Politique et objectifs visés	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice 2024
Âge et ancienneté des membres	Recherche d'un équilibre générationnel. Recherche d'une répartition équilibrée en termes d'ancienneté dans le Conseil.	Les membres ont entre 51 ans et 65 ans avec une moyenne de 59 ans. Le Conseil estime que sa composition est équilibrée, avec des membres ayant une connaissance historique du Groupe et des membres entrés plus récemment dans le Conseil.
Équilibre dans la représentation entre les femmes et les hommes	Respect de la loi Copé-Zimmermann qui prévoit un minimum de 40 % de membres d'un même genre dans les Conseils. Équilibre femmes-hommes au sein des comités.	La proportion est de 44 % de femmes au sein du Conseil de surveillance. Cette représentation équilibrée entre les sexes se retrouve également dans la composition des Comités spécialisés.
Nationalités Profils internationaux	Recrutement de profils internationaux : <ul style="list-style-type: none">recherche d'administrateurs de nationalité étrangère ou de culture internationale ; et/ouayant une expérience à l'international.	Trois nationalités sont représentées au sein du Conseil de surveillance : française, américaine et britannique. 56 % des membres du Conseil de surveillance (David Simon, John Carrafiell, Steven Fivel, Robert Fowlds et Stanley Shashoua) ont une nationalité autre que française.
Qualifications et expériences professionnelles	Recherche de complémentarité dans les expériences des membres. Définition d'un socle de compétences et d'expertises partagées par tous les membres. Formation sur les spécificités du Groupe, ses métiers, son secteur d'activité et ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale, en particulier sur les sujets climatiques.	Le Comité des nominations et des rémunérations a identifié un ensemble de compétences et d'expertises, validé par le Conseil (cf. la matrice de compétence ci-avant) Lors de l'évaluation de sa composition, le Conseil tient compte des nouveaux enjeux et de la stratégie adoptée par la Société, en ce compris en matière de responsabilité sociétale des entreprises (« RSE »). Il détermine alors si les qualités des membres présents en son sein lui permettent de mener à bien sa mission.
Durée et échelonnement des mandats	Sécuriser la continuité du Conseil, au travers de l'échelonnement régulier dans le temps des mandats des membres, par ailleurs limités à trois ans.	Aux termes de l'article 11 des statuts de la Société, la durée des fonctions de membre du Conseil est de trois années. Toutefois, par exception, l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires pourra, pour les seuls besoins de la mise en place du renouvellement du Conseil de surveillance par roulement périodique de façon que ce renouvellement porte à chaque fois sur une partie de ses membres, nommer un ou plusieurs membres du Conseil de surveillance pour une durée inférieure à trois ans.

Représentation des salariés et des salariés actionnaires au sein du Conseil de surveillance

Conformément à l'article L. 225-79-2 du Code de commerce, les sociétés dépassant certains seuils doivent prévoir la représentation des salariés au sein de leur Conseil de surveillance. De la même manière, conformément à l'article L. 225-71 du Code de commerce, les sociétés cotées dont les actions détenues par les salariés représentent plus de 3 % du capital social ont l'obligation de nommer au sein de leur Conseil de surveillance un ou plusieurs représentants des salariés actionnaires.

Au 31 décembre 2024, la Société reste en deçà des seuils susmentionnés. En tout état de cause, le groupe Klépierre est attentif au dialogue social et veille à entretenir un climat constructif et respectueux.

Conflits d'intérêts

Le règlement intérieur du Conseil de surveillance de la Société prévoit que les membres du Conseil informent le Conseil de surveillance de tout conflit d'intérêts, même potentiel, avec la Société et s'abstiennent d'assister au débat et de participer au vote de la délibération correspondante. Les informations et documents afférents au sujet conflictuel ne sont pas transmis au membre du Conseil de surveillance en situation de conflit d'intérêts déclaré.

Un membre ne peut prendre part aux discussions concernant ses propres avantages ou rémunérations, sa nomination ou son renouvellement. Dans un tel cas, il doit s'abstenir de formuler tout avis à ce sujet.

La participation directe ou indirecte d'un membre du Conseil de surveillance à une opération à laquelle le Groupe est directement intéressé, ou dont il a connaissance en tant que membre du Conseil, est portée à la connaissance du Conseil préalablement à sa conclusion.

6.1.2.2.3 Organisation et fonctionnement du Conseil de surveillance

Le fonctionnement du Conseil de surveillance de la Société est régi par les dispositions légales et réglementaires applicables, ainsi que par les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil de surveillance⁽¹⁾.

Missions du Président et de la Vice-Présidente du Conseil de surveillance

Les missions du Président du Conseil sont régies par les dispositions légales et réglementaires applicables, ainsi que par les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil de surveillance. Dans ce cadre, il veille notamment au bon fonctionnement du Conseil. Le Président du Conseil s'assure notamment qu'une culture d'ouverture et de transparence règne au sein du Conseil afin de permettre des débats éclairés. Il veille à ce que les membres du Conseil reçoivent l'information adéquate en amont de chaque réunion du Conseil de manière à garantir l'efficacité des débats et des délibérations. Le Président s'assure également régulièrement que les membres du Conseil disposent d'une formation adéquate en vue de la réalisation de leur mission, telle que décrite au paragraphe « Formation des membres du Conseil de surveillance ».

Par ailleurs, le Président du Conseil échange avec les membres du Directoire sur les objectifs stratégiques ou sensibles du groupe Klépierre (notamment ceux relatifs aux orientations du groupe Klépierre et à son organisation, tant sous un angle opérationnel

Un membre du Conseil de surveillance ne peut accepter de mandat social, à titre personnel, dans des entreprises ou dans des affaires concurrentes, directement ou indirectement, celles du Groupe sans en informer préalablement le Conseil.

Les membres du Conseil de surveillance reçoivent régulièrement un questionnaire développant de multiples exemples possibles de conflit d'intérêts en les invitant à déclarer les situations les concernant pouvant représenter un conflit d'intérêts, même potentiel, à l'égard de Klépierre.

La Société n'a connaissance d'aucun arrangement ou accord avec ses principales parties prenantes, en vertu duquel un membre de son Conseil de surveillance aurait été nommé mandataire social d'une autre entité.

Absence de condamnation pour fraude

À la connaissance de la Société :

- aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des membres du Conseil de surveillance ;
- aucun d'entre eux n'a fait l'objet au cours des cinq dernières années d'une faillite, d'une mise sous séquestre, d'une liquidation ou d'un placement d'entreprises sous administration judiciaire ;
- aucune mise en cause ou sanction publique officielle n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des membres du Conseil de surveillance par des autorités statutaires ou réglementaires ; et
- aucun d'entre eux n'a été déchu par un tribunal du droit d'exercer en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur au cours des cinq dernières années.

qu'en termes de performances et d'objectifs, en particulier en matière environnementale), les projets significatifs de croissance externe, les opérations financières importantes ou l'information financière du groupe Klépierre. Lorsque certaines décisions nécessitent l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, le Président peut être appelé à assister le Directoire dans les travaux préparatoires de ces différents projets. Ainsi, et dans ce cadre, en 2024 comme par le passé, le Président a été appelé à mettre au service du groupe Klépierre et du Directoire sa connaissance du secteur, son expérience et sa vision.

Le Président du Conseil de surveillance préside les réunions du Conseil de surveillance et les Assemblées Générales. En cas d'absence de celui-ci, conformément aux statuts de la Société, la Vice-Présidente du Conseil de surveillance préside les réunions du Conseil de surveillance et les Assemblées Générales.

Dialogue avec les actionnaires

Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, la Société veille à assurer un dialogue régulier et proactif avec ses actionnaires et plus généralement avec l'ensemble du marché, des analystes et de ses parties prenantes financières afin que ces derniers reçoivent une information pertinente, équilibrée et pédagogique sur sa stratégie, son modèle de développement, sa prise en compte des enjeux extra-financiers ainsi que sur ses perspectives à long terme.

(1) Les statuts de la Société et le règlement intérieur de son Conseil de surveillance sont disponibles sur le site internet de Klépierre www.klepierre.com.

Ce dialogue s'articule autour des axes suivants :

- la Direction des relations investisseurs, accompagnée des membres du Directoire, rencontre les investisseurs lors de réunions de présentation des résultats au cours de l'année (roadshows, conférences, etc.). Ces réunions ont pour objectif d'échanger sur la stratégie, l'information financière ou la performance du groupe Klépierre ;
- la Direction RSE rencontre les agences de notation extra-financière et les investisseurs afin de promouvoir la stratégie RSE du groupe Klépierre, sa mise en œuvre et les performances extra-financières. Accompagnée de la Direction des relations investisseurs, elle expose également ces enjeux aux investisseurs lors de rencontres dédiées ;

- le Secrétaire général, accompagné de la Direction juridique du groupe Klépierre, rencontre annuellement les principaux actionnaires de la Société et les principales agences de conseil en vote afin de préparer les Assemblées Générales annuelles et d'éclairer les délibérations du Directoire ou du Conseil de surveillance en la matière.

Les Directions susvisées rendent compte régulièrement au Président du Directoire de l'accomplissement de ces missions qui leur ont été fixées par le Directoire.

Évaluation du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés

Le Conseil de surveillance évalue périodiquement sa composition, son organisation et ses procédures, ainsi que celles de ses comités. Le Conseil débat de ces questions une fois par an et procède à une évaluation formelle tous les trois ans.



Il s'agit, comme le prévoit le Code AFEP-MEDEF, d'examiner les modalités de fonctionnement du Conseil, de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues, et d'évaluer la contribution effective de chaque membre aux travaux du Conseil.

Les conclusions de ces évaluations font l'objet d'un compte rendu dans le document d'enregistrement universel afin que les actionnaires soient informés chaque année du contenu des évaluations et de leurs suites éventuelles.

Les modalités de chaque type d'évaluation (interne ou externe) sont présentées dans le tableau ci-dessous :

	Évaluation interne	Évaluation externe
Lancement du processus d'évaluation	Préparation de l'évaluation dématérialisée par la Direction juridique du Groupe, en lien avec le Secrétaire du Conseil de surveillance (Secrétaire général du Groupe)	Sélection d'un consultant externe indépendant et définition du processus d'évaluation par la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations, en lien avec le Secrétaire général du Groupe
Questionnaire écrit	Envoi aux membres du Conseil de surveillance	Envoi par le consultant externe aux membres d'un questionnaire écrit
Entretiens individuels	N/A	Conduite d'entretiens individuels entre le consultant externe et les membres du Conseil de surveillance, à l'occasion desquels sont discutées les réponses au questionnaire écrit et la contribution individuelle de chaque membre
Compilation	Compilation des résultats réalisée par le Secrétaire du Conseil de surveillance et revue par la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations	Compilation des résultats réalisée par le consultant externe et revue par la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations et le Secrétaire du Conseil de surveillance
Restitution	Restitution des résultats de l'évaluation au Comité des nominations et des rémunérations puis au Conseil de surveillance Débat sur les résultats	Restitution des résultats de l'évaluation par le consultant externe au Comité des nominations et des rémunérations puis au Conseil de surveillance Débat sur les résultats Restitution individuelle réalisée le cas échéant, sur une base volontaire
Plan d'actions	Définition par le Conseil de surveillance d'une feuille de route au regard des axes d'amélioration identifiés et suivi de sa mise en œuvre	

Pour rappel, le Conseil de surveillance avait été évalué de manière externe fin 2022, par le biais d'un questionnaire comportant plus de 100 questions, adressé aux membres du Conseil de surveillance. Les conclusions de ces évaluations ont été présentées dans le document d'enregistrement universel 2022 (page 272).

Lors de sa réunion du 11 février 2025, les membres du Conseil de surveillance ont exprimé leur satisfaction globale concernant le fonctionnement du Conseil et des Comités spécialisés au courant de l'exercice 2024. Les membres ont relevé que les débats au sein du Conseil et des Comités étaient de qualité et s'effectuaient dans le cadre d'un dialogue ouvert et serein permettant à chaque membre d'exprimer son point de vue. Le Président du Conseil a exprimé sa satisfaction concernant la qualité des travaux effectués par les Comités spécialisés ainsi que des comptes rendus présentés au Conseil de surveillance.

Formation des membres du Conseil de surveillance

La Société se conforme volontairement au Code AFEP-MEDEF qui comprend notamment des recommandations concernant la formation des membres du Conseil de surveillance. En outre, le Conseil de surveillance a arrêté, sur recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, une procédure ayant pour objet de définir les principes applicables à :

- l'intégration des nouveaux membres du Conseil de surveillance ;
- la documentation et l'outil digital mis à la disposition des membres du Conseil de surveillance ; et
- leur formation continue.

Elle fait l'objet d'une revue et d'une actualisation régulière.

Intégration des nouveaux membres du Conseil de surveillance

Chaque nouveau membre du Conseil de surveillance participe à un programme d'intégration (étant précisé que ce programme est ouvert à l'ensemble des autres membres du Conseil, si ces derniers souhaitent y prendre part) établi selon ses compétences individuelles, son expérience et son expertise.

Ce programme répond aux objectifs suivants :

- faciliter la prise de connaissance du groupe Klépierre, son organisation, ses chiffres financiers clés, ses enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux, ainsi que ses principaux risques et son environnement concurrentiel ;
- connaître les métiers spécifiques du groupe Klépierre (gestion de centres commerciaux, commercialisation, marketing, etc.) ; et
- faciliter l'accès aux informations permettant le bon exercice du mandat.

Dans ce cadre, les nouveaux membres du Conseil de surveillance peuvent être amenés à (i) rencontrer l'équipe de Direction du groupe Klépierre et/ou différents opérationnels et (ii) effectuer des visites sur site des actifs du groupe Klépierre.

Les membres du Comité d'audit bénéficient, en outre, lors de leur première nomination, d'une information spécifique sur les particularités comptables, financières, extra-financières et/ou opérationnelles de la Société.

Par ailleurs, chaque nouveau membre du Conseil de surveillance reçoit un dossier d'informations afin qu'il puisse en prendre connaissance : les statuts de la Société, les règlements intérieurs du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés, le calendrier prévisionnel et indicatif des organes de gouvernance au titre de l'année en cours (réunions du Conseil de surveillance, réunions des Comités spécialisés et date de l'Assemblée Générale de la Société), le calendrier des fenêtres négatives au titre de l'année en cours en application du règlement n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marchés et la position-recommandation n° 2016-08 de l'Autorité des marchés financiers.

Formation continue

Au cours de son mandat, chaque membre du Conseil de surveillance peut demander, au titre de la formation continue et s'il le juge nécessaire, à bénéficier du programme établi par la Société.

Ce programme, constitué de modules dispensés par des institutions renommées de formation, répond aux objectifs suivants :

- la mise à jour des connaissances réglementaires et législatives qui encadrent la gouvernance d'entreprise, la conformité et les responsabilités des membres du Conseil de surveillance ;
- le renforcement des compétences en gouvernance (meilleures pratiques en matière de gouvernance et amélioration de la prise de décision stratégique et de la gestion des risques) ; et
- l'adaptation aux nouveaux enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux et technologiques (ESG, intelligence artificielle, risques cyber, etc.).

La formation continue des membres du Conseil de surveillance met l'accent sur la responsabilité sociale et environnementale, notamment les questions climatiques. Elle vise à sensibiliser les membres aux défis RSE actuels et futurs, afin qu'ils intègrent ces enjeux dans leurs décisions stratégiques pour orienter la Société vers des pratiques durables et responsables.

Enfin, l'ensemble des publications, rapports et actualités de l'AMF, de l'AFEP et du MEDEF, du HCGE, ainsi que les politiques de vote des principales agences de conseil en vote et investisseurs, les benchmarks et les diverses études d'experts et de spécialistes sont disponibles de manière continue dans un espace dédié en ligne.

Obligation de détention de titres des membres du Conseil de surveillance

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et dans le souci de promouvoir un alignement d'intérêts entre les actionnaires et les membres du Conseil de surveillance :

- l'article 12 des statuts de la Société prévoit que « chaque membre du Conseil de surveillance est tenu d'être propriétaire de soixante actions au moins pendant la durée de son mandat. Si, au jour de sa nomination, un membre du Conseil de surveillance n'est pas propriétaire du nombre d'actions requis ou si, en cours de mandat, il cesse d'en être propriétaire, il est réputé démissionnaire d'office s'il n'a pas régularisé sa situation dans le délai de six mois » ; et
- l'article 6 du règlement intérieur du Conseil de surveillance, prévoit, à titre de principe interne, que chaque membre indépendant doit en outre détenir, dans l'année suivant sa nomination, un nombre d'actions équivalent à 25 000 euros.

Tant que cet objectif de détention d'actions n'est pas atteint, les personnes concernées consacrent à cette fin la rémunération perçue au titre de leurs fonctions à leur acquisition.

Prise en compte de la RSE par le Conseil de surveillance et ses Comités spécialisés

Le Conseil de surveillance est doté d'un Comité du développement durable qui a notamment pour mission :

- d'examiner la politique RSE du groupe Klépierre : définition des objectifs et suivi de leur réalisation ;
- de revoir les risques en matière environnementale et sociétale, le cas échéant, en lien avec le Comité d'audit ;
- d'examiner l'établissement de l'information extra-financière et, de manière générale, de toute information requise par la législation en vigueur en matière de RSE ;
- d'examiner la synthèse des notations extra-financières réalisées sur le groupe Klépierre ;
- d'apprécier dans quelle mesure les initiatives opérationnelles du groupe Klépierre qui lui sont présentées (en matière de marketing, digital, maintenance, leasing, sûreté et sécurité, etc.) prennent en compte les évolutions sociétales, environnementales et technologiques ayant un impact sur l'activité du groupe Klépierre.

Les principes directeurs en matière d'articulation des rôles entre le Comité du développement durable et les autres Comités spécialisés sont précisés en section 6.1.2.2.6 « Fonctionnement des Comités spécialisés au cours de l'exercice 2024 ».

Réunions du Conseil de surveillance hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Compte tenu de la forme duale de la Société, il est rappelé que les membres du Directoire ne sont pas membres du Conseil de surveillance, mais sont régulièrement invités à participer aux réunions du Conseil afin d'évoquer les sujets opérationnels et relatifs à l'activité du groupe Klépierre. Par ailleurs, le Conseil de surveillance se réunit également hors la présence des membres du Directoire, en particulier lorsqu'il doit délibérer sur leur qualité de mandataire social exécutif, ou encore sur leur rémunération.

Des échanges et contacts informels entre les membres du Conseil de surveillance, auxquels ne participent pas les membres du Directoire, ont également lieu ponctuellement au cours de chaque exercice.

6.1.2.2.4 Plan de succession du Conseil de surveillance et sélection de nouveaux membres du Conseil de surveillance

Le Comité des nominations et des rémunérations établit, en application du Code AFEP-MEDEF, un plan de succession du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés, lequel doit, en application de la recommandation n° 2012-02 de l'Autorité des marchés financiers, exposer le processus décisionnel associé à son élaboration, y compris par exemple, le rôle du comité compétent, l'horizon de temps, sa fréquence de revue ou encore les modalités d'implication éventuelle du dirigeant concerné.

Présenté au Conseil de surveillance en février 2023, il a été revu par le Conseil lors de sa réunion du 11 février 2025 à l'occasion de son examen portant sur la composition et le fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations.

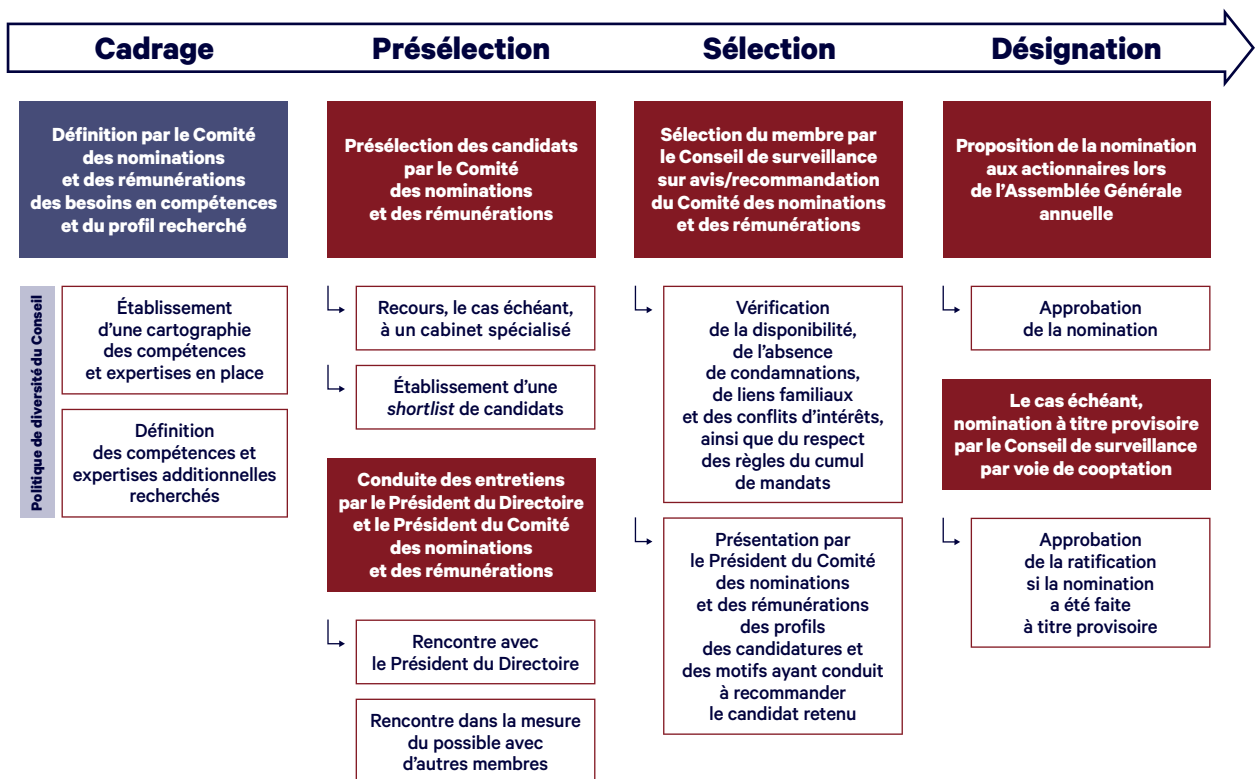
Il devra être mis en œuvre afin d'anticiper l'arrivée du terme d'un mandat exercé par un membre du Conseil de surveillance, son remplacement ou son renouvellement. Il s'applique également en cas de vacance (décès, démission, etc.) ou de tout autre cas nécessitant de remplacer en urgence un membre du Conseil de surveillance.

Il repose sur des principes généraux et des critères spécifiques cumulatifs à prendre en compte et à apprécier individuellement mais également à titre global, tels que par exemple :

- tout changement au sein du Conseil de surveillance ne doit en aucun cas intervenir en violation des dispositions du Code de commerce, des statuts de la Société, du règlement intérieur du Conseil de surveillance ou du Code AFEP-MEDEF (équilibre hommes-femmes au sein du Conseil de surveillance, limites d'âge, indépendance, etc.);
- la diversité dans la composition du Conseil de surveillance est un élément essentiel de son efficacité car elle est de nature à favoriser l'expression de points de vue indépendants qui contribuent à une surveillance efficace de la gestion du groupe Klépierre et à la bonne gouvernance de la Société;
- la moyenne d'âge, le nombre de mandats exercés, la disponibilité, les qualités personnelles, les expériences professionnelles, ainsi que les domaines d'expertise variés et complémentaires (voir matrice des compétences décrite à la section 6.1.2.2.1 « Composition du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés »).

Il contient également une identification claire et précise des mandats dont l'échéance est prévue à court ou moyen terme ainsi que le plan d'actions associé dans le respect des dispositions du plan de succession.

Procédure d'identification des membres à remplacer et des nouvelles candidatures telle que prévue dans le plan de succession



À chaque début d'année, le Conseil de surveillance examine sa composition, notamment afin d'identifier les prochains mandats arrivant à expiration lors de l'Assemblée Générale qui statuera l'année suivante sur les comptes de l'année en cours. Il examine également la composition des Comités spécialisés.

Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, et après prise en compte des éventuelles candidatures reçues par tout moyen, et analyse des critères et principes applicables au titre du plan de succession, le Conseil de surveillance se prononce en faveur :

- du renouvellement d'un membre existant ; ou
- de la nomination d'un nouveau membre en remplacement du membre sortant ; ou
- de changement dans la composition des Comités spécialisés.

Le Comité des nominations et des rémunérations prépare et actualise une liste de candidats potentiels au moins six mois avant l'échéance d'un mandat de membre du Conseil de surveillance.

Il appartient à chaque membre actuel du Conseil de surveillance d'informer à tout moment la Société ou le Comité des nominations et des rémunérations de toutes expertises nouvelles ou différenciantes dont il pourrait disposer afin que le Comité des nominations et des rémunérations les prenne en compte dans le cadre de ses travaux.

Le Comité des nominations et des rémunérations peut faire appel à un ou plusieurs cabinets de recrutement externes (lesquels concluent au préalable un accord de confidentialité avec la Société) afin de l'assister dans la recherche d'identification de profils de candidats pouvant répondre aux critères prévus dans le plan de succession.

Le Comité des nominations et des rémunérations examine l'ensemble des candidatures reçues via le cabinet de recrutement externe mais également toute candidature spontanée qui aurait été reçue et procéder aux entretiens qui s'avèrent nécessaires avec le ou les candidats identifiés. Ce processus est mené de manière strictement confidentielle, ce à quoi le ou les candidats approchés s'engagent directement envers la Société.

Le Comité des nominations et des rémunérations, après examen et prise en compte des principes généraux et critères spécifiques prévus dans le plan de succession, formule des recommandations au Conseil de surveillance sur les candidatures reçues.

Il appartient ensuite au Conseil de surveillance de délibérer sur les candidatures reçues et de se prononcer.

Toute désignation d'un nouveau membre du Conseil de surveillance fait l'objet d'une résolution soumise au vote de l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires de la Société.

Lorsque la candidature concerne le Président ou le Vice-Président du Conseil de surveillance, il appartient au Conseil de surveillance de désigner, parmi ses membres, le Président ou le Vice-Président (sous réserve de sa désignation en tant que membre par l'Assemblée Générale ordinaire de la Société).

Il appartient également au Conseil de surveillance, sur recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, de délibérer sur la composition des Comités spécialisés dont les membres doivent être choisis parmi les membres du Conseil de surveillance.

Cas particulier de la vacance

En cas de vacance (démission, décès, incapacité, etc.) d'un ou plusieurs sièges au sein du Conseil de surveillance dont le nombre total de membres reste supérieur au minimum légal, le Conseil de surveillance de la Société peut, entre deux Assemblées Générales, procéder à des cooptations. Les nominations ainsi faites par le Conseil de surveillance sont soumises à la ratification de la prochaine Assemblée Générale ordinaire. Si ces nominations provisoires ne sont pas ratifiées par l'assemblée, les délibérations prises et les actes accomplis antérieurement par le Conseil de surveillance n'en demeurent pas moins valables.

Lorsque le nombre des membres du Conseil de surveillance est devenu inférieur au minimum légal, le Directoire doit convoquer immédiatement l'Assemblée Générale ordinaire en vue de compléter l'effectif du Conseil de surveillance. Le membre du Conseil de surveillance nommé en remplacement d'un autre dont le mandat n'est pas expiré ne demeure en fonction que pendant le temps restant à courir sur le mandat de son prédécesseur.

Dans tous les cas, lesdites nominations provisoires devront être effectuées en application des principes et critères prévus dans le plan de succession.

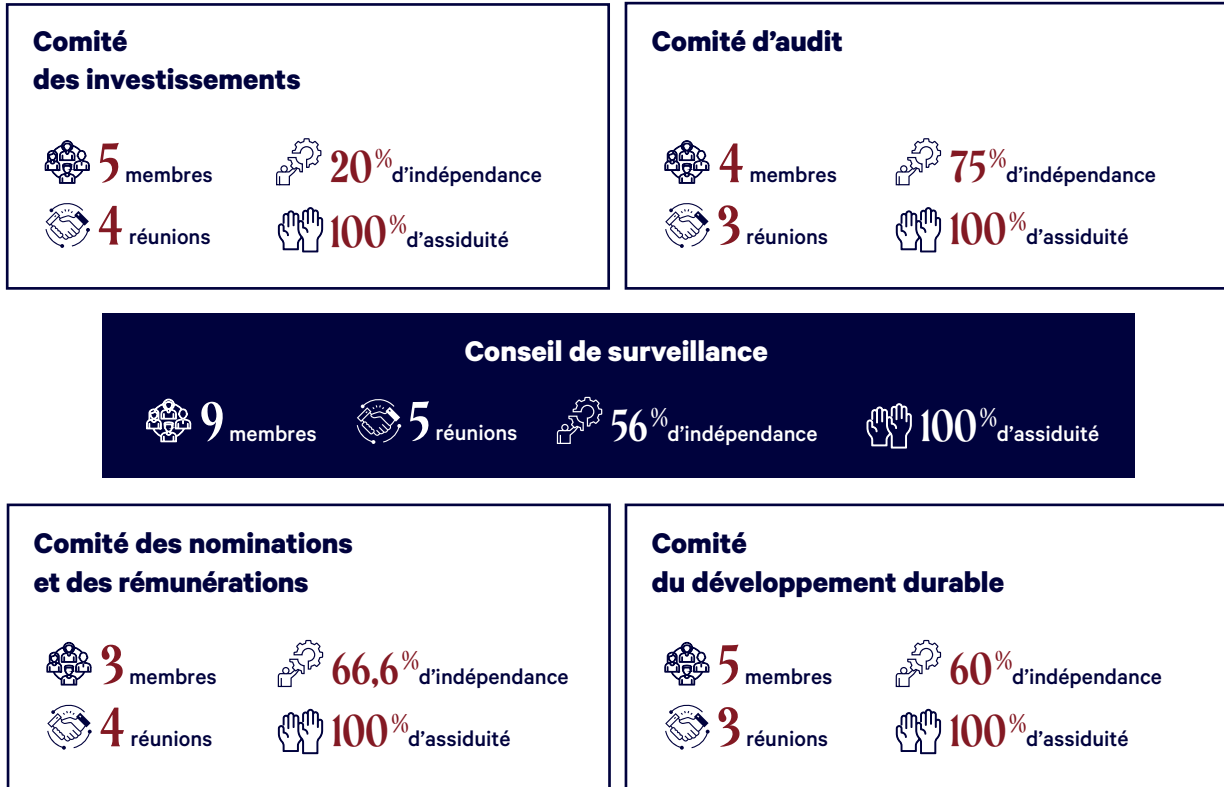
Dérogation spécifique aux principes et critères de succession

En cas de difficultés à identifier des candidats potentiels, le Conseil de surveillance, sur recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, pourra décider d'écarter l'application d'un principe ou d'un critère (sauf s'il résulte d'une disposition légale ou réglementaire impérative) à condition de motiver cette décision.

6.1.2.2.5 Travaux du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés au cours de l'exercice 2024

Le Conseil de surveillance a institué quatre Comités spécialisés (Comité des investissements, Comité d'audit, Comité des nominations et des rémunérations et Comité du développement durable) dont

les comptes rendus sont transmis au Conseil de surveillance en amont de ses réunions et présentés par les Présidents de ces comités pendant ses réunions.



Synthèse des travaux effectués

Lors des réunions du Conseil, les Présidents des Comités ont rendu compte de leurs missions et présenté les recommandations, avis selon le cas, des comités sur les sujets relevant de leur compétence (section 6.1.2.2.6 « Fonctionnement des Comités spécialisés au cours de l'exercice 2024 »).

CONSEIL DE SURVEILLANCE

Politique financière, reporting budgétaire et comptable, dividende	<ul style="list-style-type: none"> • Revue des travaux du Comité d'audit • Examen des comptes sociaux et consolidés au 31 décembre 2023 et documents y afférents • Examen des comptes consolidés au 30 juin 2024 et documents y afférents • Revue des rapports d'activité trimestriels du Directoire • Points sur le budget 2024 • Approbation du budget 2025 • Examen de la situation financière du groupe Klépierre (actif net réévalué, endettement) • Proposition d'affectation du résultat à l'Assemblée Générale 2024 • Examen des documents de gestion prévisionnelle • Revue de tous les rapports du Directoire prévus par la loi • Proposition à l'Assemblée Générale du 3 mai 2024 de la nomination des cabinets Deloitte & Associé et Ernst & Young, Commissaires aux comptes en charge de la mission de certification des informations en matière de durabilité
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Revue des impacts stratégiques et financiers liés à l'inflation
Investissements/désinvestissements et autorisations données au Directoire	<ul style="list-style-type: none"> • Revue des travaux du Comité des investissements • Autorisation de cessions et d'acquisitions d'actifs • Examen des conventions réglementées conclues et autorisées par le Conseil de surveillance au cours des exercices précédents et qui se sont poursuivies • Autorisations des cautions, avals et garanties
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Revue des travaux du Comité des nominations et des rémunérations • Revue de la composition du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés • Propositions de renouvellement de mandats de membres du Conseil de surveillance • Proposition de nomination d'un nouveau membre du Conseil de surveillance • Point annuel sur le fonctionnement du Conseil et des Comités spécialisés • Arrêté du rapport sur le gouvernement d'entreprise • Préparation de l'Assemblée Générale annuelle appelée à se prononcer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023 • Approbation du nouveau règlement intérieur du Comité des nominations et des rémunérations
Politique de rémunération et suivi des talents	<ul style="list-style-type: none"> • Examen de la situation et de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux • Définition de la politique de rémunération • Plan d'actions de performance 2024

COMITÉ DES INVESTISSEMENTS

Investissements/désinvestissements	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des cessions et acquisitions de divers actifs et recommandations à ce titre
Revue générale et suivi	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi des opérations approuvées par le Conseil de surveillance • Revue des cessions majeures sur des actifs de commerces en Europe

COMITÉ D'AUDIT

Politique financière, reporting budgétaire et comptable	<ul style="list-style-type: none"> Examen des comptes sociaux et consolidés, annuels et semestriels, revue des événements postérieurs significatifs et de leurs impacts, revue des engagements hors bilan et des risques Compte rendu de la campagne d'expertises immobilières et d'évaluation des actifs immobiliers Suivi des indicateurs clés et des ratios financiers Revue de la politique de distribution envisagée Examen des conclusions de l'audit légal des Commissaires aux comptes et de la déclaration d'indépendance de ces derniers Mises à jour régulières des évolutions comptables, fiscales et réglementaires (notamment la taxonomie verte européenne)
Audit, contrôle interne et gestion des risques	<ul style="list-style-type: none"> Examen du plan d'actions 2024 pour la gestion des risques (revue de l'organisation de la fonction de gestion des risques, examen de l'organisation et des actions prioritaires en matière de conformité et de déontologie) Examen des principaux résultats des audits 2024 et du plan d'audit 2025 Revue des risques en matière de cybersécurité (analyse des scénarios de risques, évaluation des contrôles internes et des failles, proposition de plan d'actions) Revue de la cartographie des risques du groupe Klépierre
Points spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> Examen annuel des conventions libres Examen des nouvelles obligations de reporting en matière de durabilité (directive CSRD) Échanges avec l'Autorité des marchés financiers à la suite de sa revue des comptes 2023 Revue et approbation des services autres que la certification des comptes pour 2025

COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> Examen de la composition du Conseil et des Comités spécialisés Revue de l'indépendance des membres du Conseil de surveillance et étude des éventuelles relations d'affaires Mise à jour du plan de succession des membres du Directoire de la Société et des principaux cadres dirigeants Succession du Conseil de surveillance : recherche d'un membre indépendant du Conseil de surveillance Examen du projet de rapport sur le gouvernement d'entreprise Point annuel sur la politique d'égalité professionnelle et salariale entre tous les salariés et entre les hommes et les femmes Mise à jour de la politique de détention d'actions des membres du Conseil de surveillance
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> Revue de la situation des mandataires sociaux et détermination de leur rémunération Définition de la politique de rémunération du Conseil de surveillance et du Directoire Examen des plans d'attribution d'actions gratuites 2024 Examen des taux d'acquisition définitifs des actions de performance (pour les plans d'actions de performance arrivés à échéance)

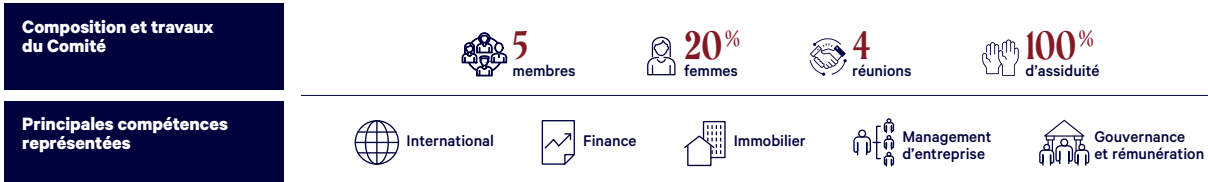
COMITÉ DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Reporting extra-financier et CSR	<ul style="list-style-type: none"> Présentation du reporting en matière de développement durable 2023 (y compris reporting Taxonomie, financement vert et alignement CRREM) Revue de la déclaration de performance extra-financière 2023 Point sur l'évolution du règlement sur le reporting extra-financier pour les sociétés européennes Présentation des performances trimestrielles en matière de durabilité Préparation de la mise en œuvre de la CSRD et processus d'alignement Présentation de la matrice de double matérialité du Groupe
Déploiement du plan Act4Good®	<ul style="list-style-type: none"> Point sur la stratégie Act4Good®, un an après État d'avancement du programme Act4Good®, chaque trimestre
Stratégie et engagement climatique	<ul style="list-style-type: none"> Suivi des engagements et de la performance en matière de stratégie climatique Présentation des résultats de l'analyse d'exposition du portefeuille aux risques climatiques
Suivi de la performance et relations ESG	<ul style="list-style-type: none"> Point sur la sensibilisation des investisseurs sur l'engagement ESG de Klépierre Présentation des notations extra-financières 2024 Présentation des résultats GRESB 2024 Information au sujet de la publication du « ESG financing framework »

6.1.2.2.6 Fonctionnement des Comités spécialisés au cours de l'exercice 2024

Chaque comité émet des propositions, recommandations et avis, dans son domaine de compétence. Les missions et le fonctionnement de chacun de ces comités sont décrits dans leurs règlements intérieurs respectifs publiés sur le site www.klepierre.com.

COMITÉ DES INVESTISSEMENTS



Composition

- Minimum trois membres désignés par le Conseil de surveillance parmi ses membres pour la durée de leur mandat de membre du Conseil de surveillance.
- Composé au 31 décembre 2024 des cinq membres tels que présentés dans le tableau synthétique figurant à la section 6.1.2.2.1 « Composition du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés », dont un membre indépendant.
- À l'exception des renouvellements rappelés ci-après, aucun changement intervenu dans la composition du comité au cours de l'exercice 2024 ou jusqu'à la date de dépôt du présent document.
- Renouvellement du mandat de David Simon, de Robert Fowlds et de Steven Fivel en qualité de membres du comité à l'issue de l'Assemblée Générale du 3 mai 2024.

Missions

Le Comité des investissements reçoit mission du Conseil de proposer la politique d'investissement et d'arbitrage afin de préparer les décisions du Conseil en la matière conformément aux règles du règlement intérieur du Conseil de surveillance.

Le compte rendu des travaux et des recommandations du Comité des investissements est mis à disposition du Conseil de surveillance à l'issue de chaque réunion du comité. Une présentation orale du compte rendu est faite lors de la réunion du Conseil de surveillance suivant la tenue du comité.

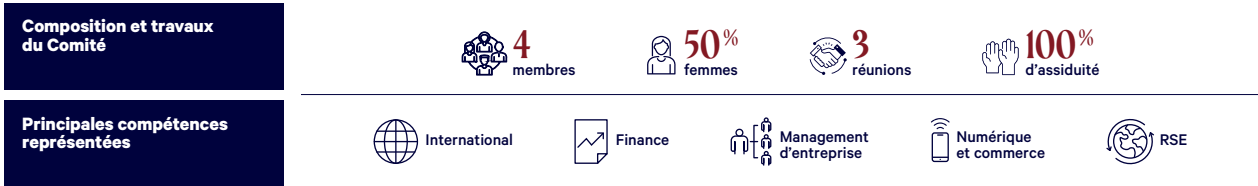
En matière de **politique d'arbitrage**, il examine les projets de cession d'immeubles par nature, ainsi que de cession totale ou partielle de participations ou de constitution de sûretés sur les biens sociaux, à l'exception de toutes opérations effectuées au sein du groupe Klépierre.

En matière de **politique d'investissement**, il examine les projets d'acquisition d'immeubles par nature ou de participations dans toutes sociétés créées ou à créer, sauf toutes sociétés du groupe Klépierre auxquelles seraient apportés ou cédés des immeubles appartenant au groupe Klépierre.

Il examine enfin les projets d'opérations d'apports en nature de titres de participations ou d'immeubles par nature, ainsi que les opérations de fusion-absorption, que la Société soit l'absorbante ou l'absorbée.

Le comité examine les caractéristiques immobilières, commerciales, juridiques et financières des opérations. En particulier, il revoit la pertinence, la cohérence avec la stratégie du groupe Klépierre et la rentabilité des opérations envisagées, tout en vérifiant et mesurant les risques qui y sont associés.

COMITÉ D'AUDIT



Composition

- Minimum trois membres/maximum cinq membres désignés par le Conseil de surveillance parmi ses membres pour la durée de leur mandat de membre du Conseil de surveillance.
- Composé au 31 décembre 2024 de quatre membres tels que présentés dans le tableau synthétique figurant à la section 6.1.2.2.1 « Composition du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés », dont 75 % de membres indépendants (en ce compris le Président).
- À l'exception des renouvellements rappelés ci-après, aucun changement intervenu dans la composition du comité au cours de l'exercice 2024 ou jusqu'à la date de dépôt du présent document.
- Renouvellement du mandat de John Carrafiell en qualité de Président et membre du comité à l'issue de l'Assemblée Générale du 3 mai 2024.

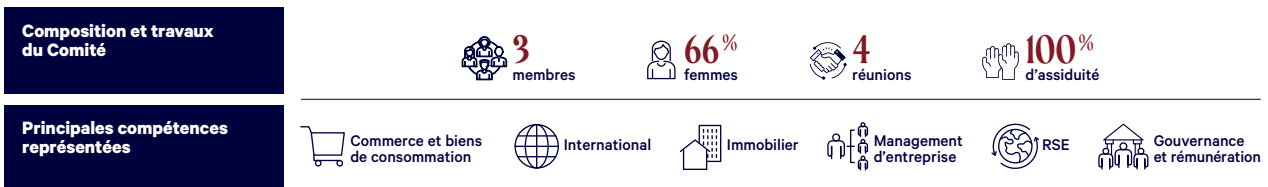
Missions

Le Comité d'audit reçoit pour mission du Conseil :

- d'examiner et d'évaluer les documents financiers diffusés par la Société et de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité ;
- de suivre l'efficacité (i) du contrôle externe de la Société et (ii) des systèmes de contrôle interne de la Société et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Le compte rendu des travaux et des recommandations du Comité d'audit est mis à disposition du Conseil de surveillance à l'issue de chaque réunion du comité. Une présentation orale du compte rendu est faite lors de la réunion du Conseil de surveillance suivant la tenue du comité.

COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS



Composition

- Minimum deux membres/maximum cinq membres désignés par le Conseil de surveillance parmi ses membres pour la durée de leur mandat de membre du Conseil de surveillance.
- Composé au 31 décembre 2024 de trois membres tels que présentés dans le tableau synthétique figurant à la section 6.1.2.2.1 « Composition du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés », dont deux membres indépendants (en ce compris le Président).
- Renouvellement du mandat de Steven Fivel en qualité de membre du comité à l'issue de l'Assemblée Générale du 4 mai 2024.
- Nomination d'Anne Carron en qualité de membre du comité à l'issue de l'Assemblée Générale du 3 mai 2024, en remplacement de Rose-Marie Van Lerberghe, démissionnaire.
- Sauf cas particuliers lors de la revue de successions (autres que celle le concernant personnellement), les membres du Directoire n'assistent pas aux réunions.

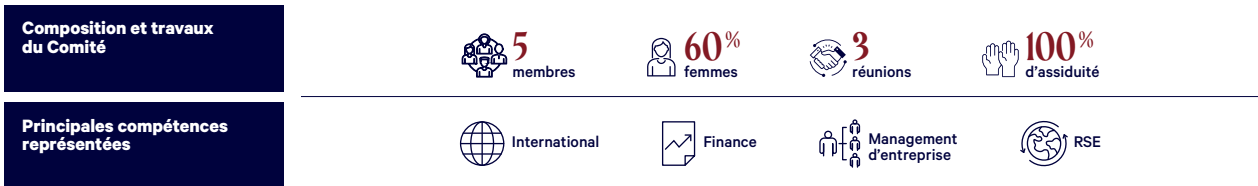
Missions

Le Comité des nominations et des rémunérations formule des recommandations, avis, propositions auprès du Conseil de Surveillance dans les domaines listés ci-après, et plus généralement, sur toutes questions que lui soumettrait le Président du Conseil de Surveillance sur la gouvernance de la Société :

- composition du Directoire, du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés ;
- rémunérations des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (Président et autres membres du Directoire) ;
- rémunérations des membres du Conseil de Surveillance et de ses Comités spécialisés ;
- rémunération des principaux dirigeants non-mandataires sociaux ;
- politique générale d'attribution des options de souscription et/ou d'achat d'actions et sur le(s) plan(s) d'options ou d'attributions gratuites d'actions ;
- attribution en matière de gouvernance (fonctionnement du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés, politique de mixité, politique applicable en matière d'obligation de détention d'actions, rapport sur le gouvernement d'entreprise...).

Le compte rendu des travaux et des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations est mis à disposition du Conseil de surveillance à l'issue de chaque réunion du comité. Une présentation orale du compte rendu est faite lors de la réunion du Conseil de surveillance suivant la tenue du comité.

COMITÉ DU DÉVELOPPEMENT DURABLE



Composition

- Minimum deux membres désignés par le Conseil de surveillance parmi ses membres pour la durée de leur mandat de membre du Conseil de surveillance. Conformément aux recommandations de l'AMF prévues dans son rapport 2022 sur le gouvernement d'entreprise et la rémunération des dirigeants des sociétés cotées, le Conseil de surveillance s'interroge sur la proportion de membres du Conseil de surveillance indépendants au sein du Comité du développement durable.
- Composé au 31 décembre 2024 des cinq membres tels que présentés dans le tableau synthétique figurant à la section 6.1.2.2.1 « Composition du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés », dont 60 % de membres indépendants.
- Renouvellement du mandat de Steven Fivel en qualité de Président et membre du comité à l'issue de l'Assemblée Générale du 3 mai 2024.
- Nomination d'Anne Carron en qualité de membre du comité à l'issue de l'Assemblée Générale du 3 mai 2024, en remplacement de Rose-Marie Van Lerberghe, démissionnaire.

Missions

Le Comité du développement durable reçoit pour mission du Conseil :

- d'examiner la politique responsabilité sociale/sociétale de l'entreprise (« RSE ») du Groupe : définition des objectifs et suivi de leur réalisation ;
- de revoir les risques en matière environnementale et sociétale, le cas échéant, en lien avec le Comité d'audit ;
- d'examiner l'établissement de l'information extra-financière et, de manière générale, de toute information requise par la législation en vigueur en matière de RSE ;
- d'examiner la synthèse des notations extra-financières réalisées sur le Groupe ;
- de revoir dans quelle mesure les initiatives opérationnelles du Groupe qui lui sont présentées (en matière de marketing, digital, maintenance, leasing, sûreté et sécurité, etc.) prennent en compte les évolutions sociétales, environnementales et technologiques ayant un impact sur l'activité du Groupe.

Le compte rendu des travaux et des recommandations du Comité du développement durable est mis à disposition du Conseil de surveillance à l'issue de chaque réunion du comité. Une présentation orale du compte rendu est faite lors de la réunion du Conseil de surveillance suivant la tenue du comité.

PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DE LA RÉPARTITION DES TRAVAUX RSE ENTRE LES COMITÉS SPÉCIALISÉS

La RSE est au cœur de la stratégie de la Société, et sa mise en œuvre est supervisée par les quatre Comités spécialisés du Conseil de surveillance.

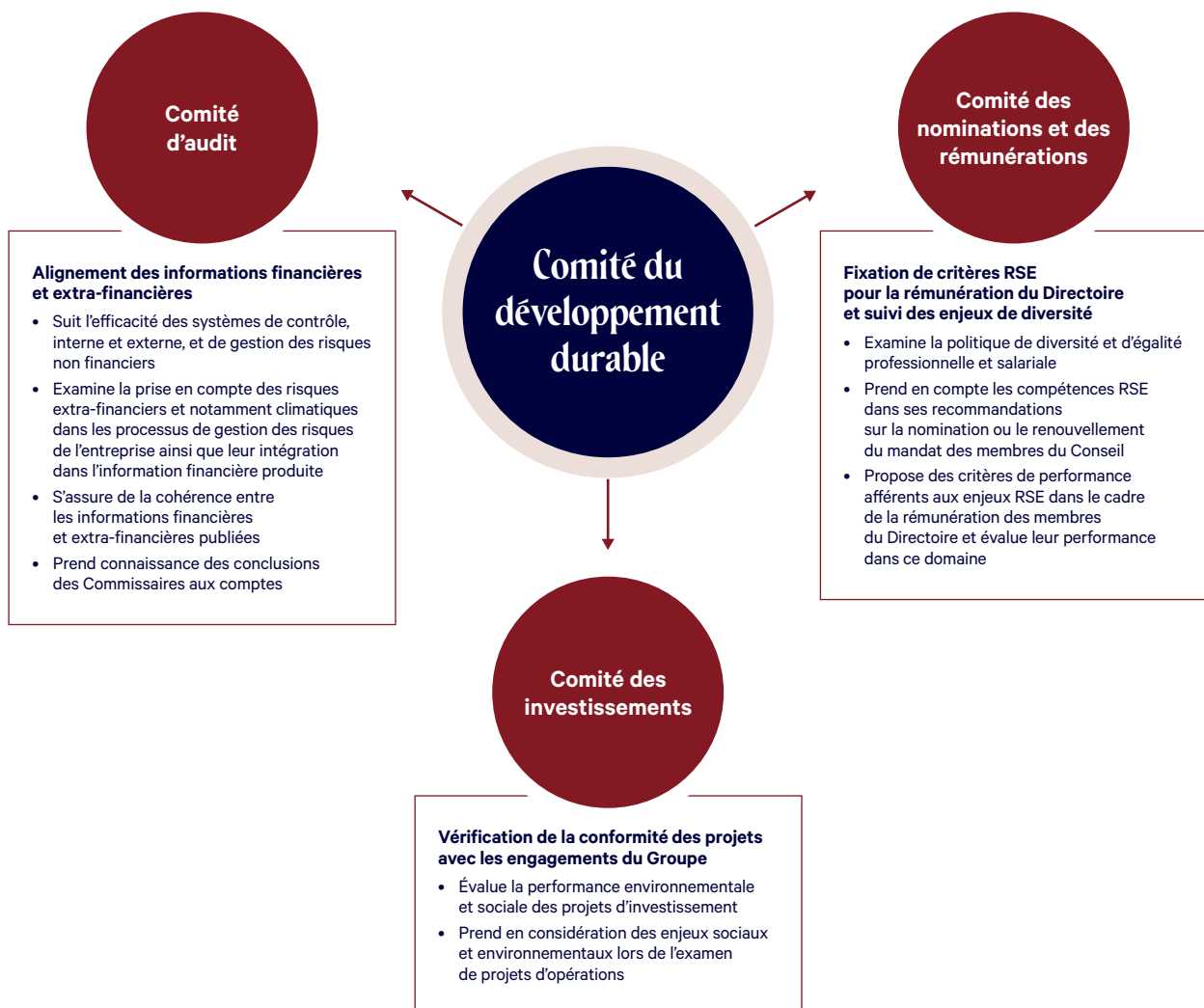
Depuis 2008, le Comité du développement durable définit les actions RSE et assure leur alignement avec les objectifs de durabilité de la Société. Il évalue la performance RSE et formule des recommandations, en lien avec les autres Comités spécialisés, sous forme de comptes-rendus présentés au Conseil de surveillance.

Le Comité d'audit supervise les risques RSE, notamment environnementaux, sociaux et de gouvernance (« ESG »), et assure la transparence du reporting non financier.

Le Comité des investissements évalue les opportunités d'investissement sous l'angle RSE, garantissant la conformité avec les objectifs de durabilité de la Société.

Enfin, le Comité des nominations et des rémunérations intègre des critères RSE dans la rémunération des mandataires sociaux et dans les processus de sélection et de succession, en coordination avec le Comité du développement durable.

La collaboration entre ces comités, facilitée par des membres communs, assure une approche cohérente et intégrée de la RSE dans toutes les décisions stratégiques de la Société.



6.1.2.3 Informations complémentaires

6.1.2.3.1 Procédures de contrôle interne et de gestion des risques

La description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la Société dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière est présentée au chapitre 3 à la section 3.2.2 « Dispositif de contrôle interne ».

6.1.2.3.2 Conventions réglementées

Examen annuel des conventions réglementées

Le 11 février 2025, le Conseil de surveillance a procédé à l'examen des conventions réglementées conclues et autorisées par le Conseil de surveillance (i) au cours de l'exercice 2024 et (ii) au cours des exercices précédents et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2024.

Conventions réglementées autorisées en 2024

Aucune convention réglementée n'a été autorisée par le Conseil de surveillance et conclue au cours de l'exercice 2024.

Conventions réglementées antérieurement autorisées et dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2024

Date de l'autorisation donnée par le Conseil de surveillance	Date de signature de la convention	Parties à la convention	Objet de la convention	Description de la convention
3 octobre 2008	6 octobre 2008	Nordica Holdco AB et Stichting Depositary APG Real Estate Pool (venue aux droits d'APG Real Estate Pool N.V., cette dernière étant elle-même venue aux droits de Stichting Pensionfonds ABP)	Prêt intra-Groupe consenti dans le cadre de l'opération Steen & Strøm	Montant au 31 décembre 2024 : 83 062 957,35 euros Durée : illimitée Taux d'intérêt : 6,50 % jusqu'au 5 octobre 2013 ; 4,70 % du 6 octobre 2013 au 5 octobre 2018 ; 3,30 % du 6 octobre 2018 au 5 octobre 2023 ; 8,30 % puis le 6 octobre 2023 Intérêts 2024 : 6 999 481,29 euros
30 novembre 2015	18 décembre 2015	Klépierre et APG Strategic Real Estate Pool N.V. (sociétés mères des associés de la société Nordica Holdco AB) à Nordica Holdco AB	Prêt intra-Groupe consenti dans le cadre de l'acquisition du centre d'Oslo	Montant au 31 décembre 2024 : 0 euro (remboursé le 28 mai 2024) Durée : illimitée Taux d'intérêt : 3,20 % jusqu'au 17 décembre 2020 ; 3 % depuis le 18 décembre 2020 Intérêts 2024 : 285 093,90 euros

**Charte interne relative à la qualification d'une convention
(la « Charte »)**

La Société s'est dotée d'une Charte dont l'objet est d'apporter des précisions quant aux règles suivies en interne pour qualifier les différentes conventions susceptibles d'être conclues au sein du groupe Klépierre. La Charte s'applique aux sociétés françaises du Groupe.

Cette Charte fait suite à la recommandation de l'Autorité des marchés financiers no 2012-05 du 2 juillet 2012 modifiée le 5 octobre 2018.

**Procédure applicable aux conventions « libres » conclues
par Klépierre SA (la « Procédure »)**

L'article L. 22-10-29 du Code de commerce dispose que « dans les sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé, le Conseil de surveillance met en place une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales mentionnées à l'article L. 225-87 du Code de commerce remplissent bien ces conditions. Les personnes directement ou indirectement intéressées à l'une de ces conventions ne participent pas à son évaluation ». Dans ce cadre, il a été établi la Procédure, applicable aux conventions « libres » conclues par la Société.

Aux termes de la Procédure, le Directoire ⁽¹⁾ se réunit au moins une fois par an pour recenser toutes les conventions « libres » existantes et pour vérifier que ces conventions portent toujours sur une opération courante et que leurs conditions demeurent normales. Ainsi, pour chaque convention « libre », le Directoire apprécie, de manière concrète, au cas par cas :

- le caractère courant de l'opération. Plusieurs critères sont examinés pour déterminer le caractère courant d'une opération, notamment son caractère habituel au regard de l'activité de la Société, son importance juridique ou ses conséquences économiques ;

- les conditions normales de l'opération. Peuvent être considérées comme normales les conditions habituellement pratiquées par la Société avec les tiers dès lors, en outre, qu'elles restent en ligne avec les usages des sociétés tierces ayant la même activité. À titre d'exemple, les conditions pourraient être considérées comme devenant anormales si les données économiques de la convention étudiée s'éloignent trop des conventions habituellement conclues avec des tiers.

À l'issue de son examen, le Directoire recommande soit (i) de conserver la qualification d'origine de la convention « libre » car les critères ayant permis sa qualification auront été considérés comme étant toujours d'actualité, soit, dans le cas contraire, (ii) de requalifier la convention « libre » en convention « réglementée ». Il porte ensuite ses conclusions à la connaissance du Comité d'audit, par un compte rendu écrit. Le Comité d'audit se prononcera sur l'éventuelle requalification de chaque convention libre qui lui aura été présentée par le Directoire. Dans ce cadre, il pourra solliciter l'avis des Commissaires aux comptes, faire intervenir tout expert ou plus généralement, demander toute information complémentaire qu'il jugera utile. Si le Comité d'audit conserve la qualification d'origine d'une convention « libre », la Procédure s'arrêtera concernant cette convention. Dans le cas contraire, le Comité d'audit recommandera au Conseil de surveillance d'approuver ou non ladite convention. Elle sera, en outre, communiquée aux Commissaires aux comptes qui pourront préparer un rapport spécial exposant les circonstances en raison desquelles la procédure d'autorisation préalable prévue par l'article L. 225-86 du Code de commerce n'a pas été suivie. En cas d'approbation de la convention par le Conseil de surveillance, il sera ensuite demandé à la prochaine Assemblée Générale de la Société de ratifier ladite convention.

(1) Dans l'hypothèse où le Directoire ne pourrait pas procéder à l'évaluation d'une convention, celle-ci sera effectuée par le Secrétaire général du Groupe ou la Directrice juridique du Groupe.

6.1.2.3.3 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024

À l'Assemblée Générale de la société KLÉPIERRE,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-58 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-58 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-86 du Code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale

En application de l'article R. 225-57 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec la société Nordica Holdco AB, détenue indirectement à 56,10 % par la société KLÉPIERRE

Convention n° 1

Nature et objet

Votre Conseil de surveillance, du 3 octobre 2008, a autorisé l'octroi d'un prêt intragroupe à la société Nordica Holdco AB rémunéré au taux fixe de 6,50 % l'an et à durée indéterminée. Ce taux a été ramené à 4,70 % à partir du 6 octobre 2013 puis ramené à 3,30 % à compter du 6 octobre 2018 puis ramené à 8,30 % à compter du 6 octobre 2023 conformément aux modalités de révision du taux d'intérêt prévues au contrat.

Modalités

Ce prêt a été consenti le 6 octobre 2008. Au 31 décembre 2024, le solde du prêt s'élève à 83 062 957,35 € et les intérêts comptabilisés au titre de l'exercice s'élèvent à 6 999 481,29 €.

Convention n° 2

Nature et objet

Votre Conseil de surveillance, du 30 novembre 2015, a autorisé l'octroi d'un prêt intragroupe à durée indéterminée, consenti par la société KLÉPIERRE et la société APG Strategic Real Estate Pool NV à la société Nordica Holdco AB et rémunéré au taux fixe de 3,20 % l'an. Ce taux a été ramené à 3 % à compter du 18 décembre 2020 conformément aux modalités de révision du taux d'intérêt prévues au contrat.

Modalités

Ce prêt a été consenti le 18 décembre 2015. Il a été intégralement remboursé le 28 mai 2024 et les intérêts comptabilisés au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 s'élèvent à 285 093,90 €.

Paris-La Défense, le 12 mars 2025

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG Audit
Gilles COHEN

Deloitte & Associés
Jean-Vincent COUSTEL

6.2 Rémunérations du Conseil de surveillance et du Directoire

6.2.1 Principes et processus de décision relatifs à la politique de rémunération du Conseil de surveillance et du Directoire

La présente section sera soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale 2025, dans le cadre de résolutions spécifiques, et est conforme à l'intégralité des recommandations du Code AFEP-MEDEF en matière de rémunération.

6.2.1.1 Principes fondamentaux encadrant la détermination de la politique de rémunération

Dans l'intérêt social de Klépierre et afin de favoriser sa pérennité, le Conseil de surveillance arrête une politique de rémunération sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations selon le processus rappelé en section 6.2.1.2 qui prend en compte les principes figurant dans le Code AFEP-MEDEF (exhaustivité, équilibre entre les éléments de la rémunération, benchmark, cohérence, intelligibilité des règles, mesure) et qui permet d'atteindre les objectifs ci-dessous.

5 OBJECTIFS

	ATTIRER	ADAPTER	RÉCOMPENSER ET FIDÉLISER	PRENDRE EN COMPTE LA POLITIQUE SALARIALE DU GROUPE KLÉPIERRE	INTÉGRER DES CRITÈRES RSE
OBJECTIFS	Le niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux permet d'attirer et de retenir les meilleurs compétences.	La structure de rémunération des dirigeants mandataires sociaux est équilibrée et prend en compte le périmètre des responsabilités.	La rémunération des dirigeants mandataires sociaux est fondée sur leurs performances.	La rémunération des dirigeants mandataires sociaux prend en compte les conditions de rémunération des salariés de Klépierre.	La rémunération des dirigeants mandataires sociaux prend en compte les objectifs de Klépierre en matière sociale, sociétale et environnementale.
EXPLICATIONS	<p>Le bon niveau de rémunération, qu'elle soit fixe ou variable, est essentielle pour attirer, retenir et motiver les meilleurs talents.</p> <p>La rémunération proposée doit donc être compétitive et en ligne avec les pratiques du marché pour des entreprises comparables.</p> <p>Ainsi, conformément au principe de benchmark recommandé par le Code AFEP-MEDEF, le Comité des nominations et des rémunérations procède régulièrement à une revue d'études effectuées par différents experts spécialisés et indépendants sur la base de panels de sociétés de taille semblable ou de sociétés opérant dans le même secteur d'activité que Klépierre et ayant une exposition internationale comparable.</p>	<p>S'agissant des membres du Conseil de surveillance, leur rémunération comporte une part fixe et une part variable prépondérante, calculée en fonction de leur présence effective aux séances du Conseil ou des comités dont ils sont membres.</p> <p>En ce qui concerne les membres du Directoire, le Conseil de surveillance veille à ce que leur rémunération soit équilibrée dans ses différentes composantes (fixe, variable court terme et variable long terme). Enfin, conformément au § 26.1.2 du Code AFEP-MEDEF, la rémunération des mandataires sociaux est fonction du travail effectué, de la responsabilité assumée et des missions qui leur sont confiées.</p>	<p>La reconnaissance de la performance des dirigeants mandataires sociaux favorise une adéquation entre leurs intérêts, ceux de Klépierre et ceux des actionnaires.</p> <p>À ce titre, la rémunération globale des membres du Directoire est soumise à des conditions de performance, qu'il s'agisse de la partie variable court terme ou de l'attribution d'actions de performance.</p> <p>Les critères de performance sont tant financiers qu'opérationnels et extra-financiers. Ils sont liés à l'atteinte d'objectifs divers.</p> <p>Ces critères sont régulièrement mis à jour par le Comité des nominations et des rémunérations ainsi que par le Conseil de surveillance.</p>	<p>Le Comité des nominations et des rémunérations obtient régulièrement des éléments d'informations utiles sur la politique salariale du groupe Klépierre.</p> <p>En ce qui concerne les membres du Directoire, le Conseil de surveillance s'assure que leur structure de rémunération soit cohérente avec celle applicable aux principaux cadres du groupe Klépierre, à savoir qu'elle soit composée de composantes fixe et variable (court terme et long terme). De surcroît, les critères de rémunération variable de long terme des membres du Directoire sont les mêmes que ceux applicables aux principaux cadres du groupe Klépierre qui bénéficient des mêmes plans d'attribution d'actions de performance.</p>	<p>En moyenne, 20 % de la rémunération variable (court et long termes) des dirigeants mandataires sociaux dépend de critères extra-financiers en matière sociale, sociétale et environnementale qui sont fixés en cohérence avec les objectifs du groupe Klépierre de manière à favoriser un développement pérenne respectueux de l'environnement et dans une approche à long terme.</p>

6.2.1.2 Processus de décision suivi pour la détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération

Chaque début d'année, le Comité des nominations et des rémunérations procède à une revue des différentes composantes de la rémunération des membres du Conseil de surveillance et du Directoire. Sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance établit la politique de rémunération qui sera soumise au vote de la prochaine Assemblée Générale des actionnaires de la Société. Un processus identique serait suivi en cas de révision ou de dérogation à la politique de rémunération.

Conseil de surveillance

En application de l'article 18 alinéa 1^{er} des statuts de la Société, l'Assemblée Générale fixe le montant de la somme fixe annuelle allouée aux membres du Conseil de surveillance au titre de leurs mandats au sein du Conseil de surveillance et des comités du Conseil de surveillance.

Cette somme annuelle a été fixée par l'Assemblée Générale mixte du 19 avril 2016 à 700 000 euros. Elle est maintenue tant que

l'Assemblée Générale ne la modifie pas. Chaque début d'année, la répartition de la rémunération du Conseil de surveillance entre ses membres au titre de l'année précédente est décidée par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, après prise en compte de la nature des mandats occupés par chacun des membres du Conseil et des différents comités et de leur présence effective. Chaque membre du Conseil de surveillance (en ce compris le Président du Conseil de surveillance) perçoit une part fixe et une part variable en fonction de son taux d'assiduité aux réunions du Conseil de surveillance. Au titre de leurs fonctions au sein de Comités spécialisés, les membres ne perçoivent qu'une part variable en fonction de leur taux d'assiduité aux réunions desdits comités. La part variable est prépondérante, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Les taux d'assiduité des membres du Conseil de surveillance et des Comités spécialisés sont présentés en section 6.1.2.2.5 « Travaux du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés au cours de l'exercice 2024 ».

Directoire

Les étapes de détermination de la politique de rémunération du Président et des membres du Directoire sont présentées dans le tableau ci-dessous, dans un ordre chronologique :

Postérieurement à l'Assemblée Générale de l'exercice N-1 et au cours du premier trimestre de l'exercice N	
Comité des nominations et des rémunérations	<p>Le Comité des nominations et des rémunérations procède à une analyse des évolutions en matière de règles de gouvernement d'entreprise. Le comité émet ensuite ses recommandations au Conseil concernant les éléments suivants de la politique de rémunération :</p> <ul style="list-style-type: none"> la structure générale de la rémunération des mandataires sociaux : le comité apprécie chaque année sa pertinence (en tenant compte de tous les éléments de rémunération, y compris toute indemnité de départ) ; la rémunération fixe annuelle ; la rémunération variable court terme : <ul style="list-style-type: none"> le comité évalue le montant de la rémunération variable court terme due au titre de N-1 sur la base des critères de performance, le comité émet ensuite des propositions concernant les critères de performance qui seront applicables à la rémunération variable court terme due au titre de l'année N ; la rémunération variable long terme : <ul style="list-style-type: none"> le comité veille à ce que les plans d'attribution d'actions de performance constituant la rémunération variable long terme des membres du Directoire bénéficient à certains salariés du groupe Klépierre (soit 14 % du personnel salarié en 2024), le comité propose ensuite les critères de performance qui seront attachés à la totalité des actions de performance attribuées au sein du groupe Klépierre au titre de l'année N, sur la base d'objectifs ambitieux, appréciés sur une période de trois ans, en ce qui concerne les plans arrivés à échéance, le comité évalue les niveaux de performance atteints au regard des conditions de performance applicables, et fixe en conséquence le taux d'acquisition définitive des actions de performance par les bénéficiaires, le comité propose enfin un nombre d'actions de performance à allouer au Président du Directoire et aux membres du Directoire au titre de l'année N ; les avantages en nature : le comité recense les avantages en nature, et les valorise, afin de les intégrer dans son appréciation de la rémunération des dirigeants.
À compter de février/mars de l'exercice N	
Conseil de surveillance	<p>Sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations et de ses recommandations :</p> <ul style="list-style-type: none"> le Conseil de surveillance définit la politique de rémunération des mandataires sociaux au titre de l'année N ; en ce qui concerne la rémunération variable court terme au titre de l'année N-1 du Président et des membres du Directoire, le Conseil évalue leur performance selon les critères quantitatifs et qualitatifs fixés. S'agissant des critères quantitatifs liés à des indicateurs financiers ou boursiers, cette évaluation est faite sur la base des états financiers consolidés arrêtés par le Conseil de surveillance ou de données de marché. S'agissant des critères qualitatifs, cette évaluation est fondée sur le rapport du Comité des nominations et des rémunérations ; en ce qui concerne les plans d'attribution d'actions de performance long terme arrivés à échéance, le Conseil prend acte des niveaux de performance atteints au regard des conditions de performance applicables.
Au cours du premier semestre de l'exercice N	
Assemblée Générale des actionnaires	<p>La politique de rémunération au titre de l'année N est soumise au vote de l'Assemblée Générale (<i>say on pay ex ante</i>).</p> <p>Sont également soumis au vote de l'Assemblée Générale la rémunération et les avantages versés au cours de l'année N-1 ou attribués au titre de l'année N-1 (i) à l'ensemble des mandataires sociaux et (ii) à chaque dirigeant mandataire social (<i>say on pay ex post</i>).</p>
Comité des nominations et des rémunérations puis Conseil de surveillance	<p>Le Conseil de surveillance, sur la base des travaux et des recommandations du Comité des nominations et des rémunérations, dresse un bilan de l'Assemblée Générale (en ce compris analyse du sens du vote des résolutions, analyse des commentaires des investisseurs et des agences de conseil en vote).</p>

Dans le cadre de l'élaboration de la politique de rémunération, le Comité des nominations et des rémunérations ainsi que le Conseil de surveillance disposent en particulier des moyens suivants :

- **faculté de recourir à des experts spécialisés, indépendants et renommés**, notamment afin de faire réaliser différents *benchmarks* ;
- **rencontres avec le Secrétaire général en lien avec les Directions juridique et des ressources humaines du groupe Klépierre**, permettant par exemple l'obtention d'éléments d'information concernant les conditions de rémunération et d'emploi des salariés du groupe Klépierre ;
- **rencontres avec les agences de conseil en vote.**

Afin d'éviter les conflits d'intérêts et conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF :

- les membres du Directoire n'assistent pas aux réunions du Comité des nominations et des rémunérations ;
- le Conseil de surveillance délibère sur la rémunération des membres du Directoire hors la présence de ces derniers.

Par ailleurs, les règles relatives à la gestion des conflits d'intérêts visant les membres du Directoire sont exposées en détail en section 6.1.2.1.1 « Composition et fonctionnement du Directoire ».

6.2.2 Politique de rémunération du Conseil de surveillance et du Directoire au titre de l'exercice 2025 (« say on pay ex ante »)

6.2.2.1 Politique de rémunération du Président et des autres membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2025 (faisant l'objet de la 11^e résolution « say on pay ex ante » soumise à l'Assemblée Générale 2025)

Aucun changement dans la politique de rémunération du Président et des autres membres du Conseil de surveillance n'est envisagé au titre de l'exercice 2025 par rapport à l'exercice 2024.

Pour rappel, la rémunération du Président et des membres du Conseil de surveillance se compose uniquement de l'enveloppe globale dont le montant maximum a été fixé à 700 000 euros par l'Assemblée Générale mixte du 19 avril 2016 (soit 688 000 euros pour un Conseil de surveillance composé de neuf membres).

Au titre de l'exercice 2025, après revue par le Comité des nominations et des rémunérations, il est prévu que la somme fixe annuelle de 700 000 euros ne soit utilisée qu'à hauteur de 688 000 euros maximum, pour tenir compte de la taille du Conseil de surveillance ramenée à neuf membres à l'issue de l'Assemblée Générale du 18 avril 2017.

Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale 2025 de la 11^e résolution, la répartition de cette enveloppe sera arrêtée en 2026 par le Conseil de surveillance sur la base de critères tenant compte de la nature du mandat exercé au sein du Conseil ou de ses comités, en distinguant la qualité de Président, de Vice-Président et de membres, et de la présence effective aux séances de ces organes, selon les modalités suivantes :

Mandats	Rémunération	Total (en euros)
Présidence (du Conseil de surveillance ou des comités) ou Vice-Présidence du Conseil	Part fixe : 22 000 euros par mandat	132 000
	Part variable : N/A	
Membre du Conseil de surveillance	Part fixe : 12 000 euros par mandat	108 000
	Part variable : en fonction de la présence effective des membres aux séances du Conseil	224 000
Membre de Comités	Part fixe : N/A	
	Part variable : en fonction de la présence effective des membres aux séances des comités concernés	224 000
TOTAL (en euros)		688 000

Il ressort du tableau ci-dessus que la part variable est prépondérante en ce qu'elle représenterait jusqu'à 65 % de l'enveloppe globale, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Les membres du Conseil de surveillance peuvent, en outre, être remboursés de tous les frais et dépenses raisonnables occasionnés dans l'exercice de leurs fonctions, sous réserve de la production de tous les justificatifs nécessaires.

Aucun autre élément de rémunération n'est attribuable au Président et aux membres du Conseil de surveillance ou de ses comités, qui n'ont par ailleurs conclu aucun contrat (de travail ou de prestation de services) avec la Société ou une autre entité du groupe Klépierre.

En application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les montants résultant de la mise en œuvre de cette politique applicable au Président et aux autres membres du Conseil de surveillance seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025.

6.2.2.2 Politique de rémunération du Président et des autres membres du Directoire au titre de l'exercice 2025 (faisant l'objet des 12^e et 13^e résolutions « say on pay ex ante » soumise à l'Assemblée Générale 2025)

Les éléments composant la rémunération du Président et des autres membres du Directoire au titre de l'exercice 2025, tels qu'établis par le Conseil de surveillance du 11 février 2025, sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale 2025 dans le cadre des 12^e et 13^e résolutions.

La politique de rémunération du Président et des autres membres du Directoire est demeurée inchangée pendant toute la durée de leur mandat de trois ans qui s'achèvera le 21 juin 2025.

Le Conseil de surveillance étudie régulièrement la pratique des sociétés de taille et d'activité comparables à la Société notamment afin de vérifier (i) l'adéquation de la rémunération du Président et des membres du Directoire au regard du périmètre du Groupe et de l'expérience de ces derniers ainsi que (ii) la compétitivité de la rémunération offerte du Président et des membres du Directoire par rapport aux sociétés comparables.

Le Conseil de surveillance a examiné dans le détail la rémunération des dirigeants mandataires sociaux du panel de référence : les 20 premières foncières cotées européennes membres de l'indice EPRA. Ce panel a été retenu car il compte les sociétés plus comparables à Klépierre, autrement dit celles parmi lesquelles pourraient être recrutés des membres de son Directoire.

Afin de vérifier la cohérence des conclusions de l'étude, un panel témoin regroupant les 80 premières sociétés françaises cotées membres de l'indice SBF 120 a été également examiné. Il faut noter que la représentativité de ce panel témoin pour établir des comparaisons en l'espèce est très limitée du fait de la diversité des secteurs sous-jacents, alors même que le Conseil de surveillance considère que l'expertise immobilière est un prérequis pour devenir membre du Directoire.

En outre, pour accroître leur comparabilité avec Klépierre en matière de rémunération de leurs dirigeants mandataires sociaux, plusieurs sociétés ont été retirées des deux panels pour divers facteurs liés aux caractéristiques de ces sociétés ⁽¹⁾ ou de leurs dirigeants ⁽²⁾. Ces panels ainsi retraités se composent des sociétés suivantes :

Foncières européennes cotées — EPRA (panel de référence)	Sociétés françaises cotées — SBF 120 (panel témoin)		
British Land	Legrand	Worldline	Eurazeo
Covivio	Michelin	Alstom	Scor
Derwent London	Veolia Environnement	Getlink	Spie
Gecina	Publicis	Accor	Valeo
Land Securities	Dassault Aviation	Euronext	Verallia
Leg Immobilien	Edenred	Gecina	Neoen
Londonmetric Property	Carrefour	Rémy Cointreau	Elis
Merlin Properties	Bouygues	Unibail Rodamco Westfield	GTT
PSP Swiss Property	Renault	Arkema	Wendel
Segro	Teleperformance	Rexel	Forvia
Shaftesbury	Eiffage	Soitec	Air France KLM
Swiss Prime Site	Vivendi	SEB	
Unibail Rodamco Westfield	Ipsen	Covivio	
Unite Group			
Vonovia			

Le Conseil a examiné les éléments essentiels de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de ces sociétés (structure d'ensemble, équilibre des composantes, niveaux de rémunération, critères de détermination de la rémunération variable). En matière de niveau de rémunération, le Conseil a tenu compte du positionnement de Klépierre dans les deux panels au regard de la capitalisation boursière. Au moment de l'étude, la capitalisation boursière moyenne de Klépierre depuis le début de l'année 2024 la plaçait au 8^e décile du panel de référence.

La comparaison entre la politique de rémunération des membres du Directoire de Klépierre et celle des sociétés du panel de référence (8^e décile) a permis au Conseil, sur recommandations du Comité des nominations et rémunérations, d'aboutir aux conclusions suivantes :

- la **rémunération totale effectivement attribuée au Président du Directoire de Klépierre** se situe 32 % en deçà du panel de référence. Cela est principalement dû au niveau de sa rémunération fixe, et, dans une proportion plus importante, au niveau de sa rémunération variable long terme inférieure de 57 % au niveau du panel de référence. Le niveau de la rémunération variable court terme est quant à lui en lien avec le niveau de référence de ce panel ;

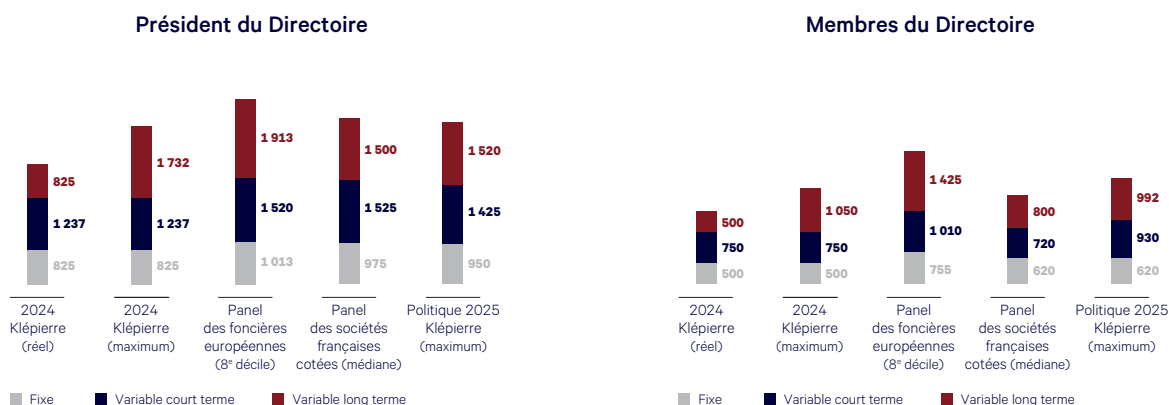
(1) Par exemple : capitalisation boursière trop élevée par rapport à celle de Klépierre, prédominance de capitaux publics imposant des règles de rémunération hors marché, filiale d'une autre société cotée dans laquelle au moins l'un des dirigeants mandataires sociaux exerce des fonctions, etc.

(2) Par exemple : dirigeants-fondateurs tirant une part significative de leur rémunération du capital de leur société, dirigeants nouvellement nommés dont les éléments de rémunération n'étaient pas tous connus au moment de l'étude, etc.

- la **rémunération totale effectivement attribuée au Directeur financier, membre du Directoire**, se situe 41 % en deçà du panel de référence. Cela est principalement dû au niveau de sa rémunération fixe, et, dans une proportion plus importante, au niveau de sa rémunération variable long terme inférieure de 65 % au niveau du panel de référence. Le niveau de la rémunération variable court terme est quant à lui en lien avec le niveau de référence des panels ;
- les **critères de la rémunération variable court terme** du Président et des membres du Directoire comportent une part qualitative trop importante et la part quantitative ne repose pas sur un nombre suffisant d'objectifs ; et
- la nature et le poids des **critères de la rémunération variable long terme** ne sont pas en décalage avec ceux des panels.

Il convient de noter que le Président et les membres du Directoire ne bénéficient d'aucune contribution de Klépierre à un régime de retraite complémentaire, alors même que les sociétés du panel de référence peuvent allouer des sommes représentant 30 % à 50 % du salaire fixe à un régime de retraite complémentaire de leurs dirigeants. Cet élément n'a pas été pris en compte dans l'étude quantitative présentée dans cette section, mais a fait partie des éléments d'appréciation du Conseil de surveillance pour proposer une politique de rémunération pour l'année 2025.

POSITIONNEMENT DE LA RÉMUNÉRATION MAXIMALE DU PRÉSIDENT ET DES MEMBRES DU DIRECTOIRE AU REGARD DES PANELS



Fort des conclusions de son étude, et après avoir pris le soin de vérifier leur cohérence avec le panel témoin, le Conseil de surveillance, sur recommandations du Comité des nominations et des recommandations, a établi des éléments de rémunération du Président et des autres membres du Directoire constituant la politique de rémunération applicable au titre de l'exercice 2025. Cette politique prend en compte certaines modifications par rapport à celle applicable au titre de l'exercice 2024 qui ont été approuvés par le Conseil de surveillance :

- conserver la structure actuelle établie autour de trois composantes :
 - une rémunération fixe déterminée sur la base des responsabilités assumées par le Président et les autres membres du Directoire et qui doit être suffisamment compétitive pour attirer et retenir les meilleurs talents,
 - une rémunération variable court terme visant à associer le Président et les membres du Directoire à la performance court terme du Groupe, et
 - une rémunération variable long terme, pour aligner au mieux les intérêts des bénéficiaires sur ceux des actionnaires dans un objectif de création de valeur dans la durée ;
- maintenir pratiquement inchangé le niveau de rémunération maximale totale du Président et augmenter d'une dizaine de pour cent celui des autres membres du Directoire, pour la porter à un niveau qui reste nettement en deçà de celui de référence ;
- réévaluer la rémunération fixe du Président et des autres membres du Directoire afin de la rendre plus compétitive compte tenu des résultats de l'étude de comparabilité réalisée par le

Conseil de surveillance. Cette réévaluation conduirait à une augmentation modérée qui porterait leur rémunération fixe encore en deçà du niveau du panel de référence ;

- maintenir le plafond de rémunération variable totale court terme à 150 % de la rémunération fixe :
 - augmenter la part quantitative de 66 % à 80 % de la rémunération variable court terme,
 - diminuer la part qualitative de 33 % à 20 % de la rémunération variable court terme,
 - ajouter un critère financier au seul critère financier existant de la part quantitative de la rémunération variable court terme ;
- abaisser le plafond de la rémunération variable long terme du Président et des autres membres du Directoire de 210 % à 160 % de leur rémunération fixe, mais augmenter le montant réellement attribué (100 % de la rémunération fixe en moyenne ces dernières années) pour renforcer la part variable de la rémunération totale du Directoire.

Au total, le niveau de rémunération maximale des membres du Directoire est resté stable sur la période 2022-2025, alors que l'augmentation moyenne de la rémunération totale de l'ensemble des salariés du Groupe depuis 2022 s'est établie à 17%. La politique de rémunération pour 2025 prévoit une augmentation du niveau de rémunération maximale de 3% pour le Président et de 11% pour les membres du Directoire, ce qui reste inférieur à l'augmentation moyenne de la rémunération totale des salariés sur la période précédente.

6. Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise

Rémunérations du Conseil de surveillance et du Directoire

Le tableau ci-dessous synthétise la structure de la rémunération du Président et des autres membres du Directoire au titre de l'exercice 2024 :

PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DE LA STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION 2024 DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE ET DES AUTRES MEMBRES DU DIRECTOIRE TELLE QU'APPROUVÉE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2024				
Rémunération fixe	Rémunération variable court terme (max : 150 % de la rémunération fixe)	Rémunération variable long terme (max : 210 % de la rémunération fixe)		
Rémunération annuelle	Critères quantitatifs (66 % du total) + Critères qualitatifs (33 % du total)	Performance boursière absolue de Klépierre (TSR)	Performance boursière relative par rapport à un panel de sociétés comparables (TSR)	Performance interne (évolution des revenus nets locatifs des centres commerciaux)
Avantages en nature		20 %	25 %	Performance RSE
		Performance appréciée sur trois ans (sauf cas prévus dans le règlement du plan)		
		Obligation de conservation des actions		

Le tableau ci-dessous synthétise la structure de la rémunération du Président et des autres membres du Directoire au titre de la politique de rémunération 2025 telle que soumise au vote de l'Assemblée Générale 2025, et son évolution par rapport à 2024 :

Rémunération	Commentaires	Évolution en 2025 par rapport à la période 2022-2024
Fixe	Après avoir été maintenue inchangée de 2022 à 2025, la rémunération fixe du Président et des autres membres du Directoire serait augmentée à compter du renouvellement de leur mandat (22 juin 2025) pour tenir compte de l'évolution du marché : <ul style="list-style-type: none"> Le Président du Directoire verrait sa rémunération fixe passer de 825 000 euros à 950 000 euros ; Les autres membres du Directoire verraient leur rémunération augmenter de 500 000 euros à 620 000 euros. Ces montants s'établissent en deçà ou au niveau des deux panels de référence (voir détails et diagrammes ci-dessus).	Augmentation modérée
Variable court terme	Au titre de 2024 : la rémunération variable est déterminée par (i) un objectif quantitatif de cash-flow net courant par action, qui est l'un des principaux indicateurs que le Groupe communique au marché et (ii) une composante qualitative évaluée sur la base d'objectifs spécifiques attribués à chacun des membres du Directoire. La part quantitative peut représenter jusqu'à 100 % de leur rémunération fixe et la part qualitative jusqu'à 50 %. Au titre de 2025 : la rémunération variable serait déterminée par (i) une composante quantitative évaluée sur la base des deux objectifs financiers communiqués au marché (cash-flow net courant par action et EBE), et (ii) une composante qualitative évaluée sur la base d'objectifs spécifiques attribués à chacun des membres du Directoire. La part quantitative représenterait jusqu'à 120 % de leur rémunération fixe et la part qualitative jusqu'à 30 % de leur rémunération fixe.	<ul style="list-style-type: none"> Maintien du plafond de 150 % de la rémunération fixe Augmentation du poids et diversification des critères quantitatifs (ajout d'un critère financier) Diminution du poids des critères qualitatifs
Variable long terme	Au titre de 2024 : la valeur maximale de la rémunération variable long terme est de 210 % de la rémunération court terme. L'acquisition définitive des actions de performance est soumise à des conditions de présence et de performance appréciées sur une période de trois ans : <ul style="list-style-type: none"> performance financière : taux de rentabilité de l'action Klépierre (TSR) ; performance financière : rentabilités comparées de l'action Klépierre et des actions de sociétés comparables (TSR) ; performance opérationnelle : évolution moyenne des revenus nets locatifs ; performance RSE : atteintes d'objectifs définis liés aux préoccupations sociales et environnementales. Au titre de 2025 : le plafond de la rémunération variable long terme serait diminué à 160 % de la rémunération fixe et le niveau effectivement attribué serait ce montant. La période d'appréciation des conditions de performance resterait inchangée (3 ans), mais la grille de performance serait modifiée pour la performance boursière relative, la performance interne et la performance RSE, telle que détaillée en section 6.2.2.1.	<ul style="list-style-type: none"> Abaissement du plafond de 210 % de la rémunération court terme à 160 % de la rémunération fixe Augmentation du montant réellement attribué (100 % de la rémunération fixe en moyenne ces dernières années) pour renforcer la part variable de la rémunération totale du Directoire Légères modifications des critères et de la grille de performance

PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DE LA STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION 2025 DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE ET DES AUTRES MEMBRES DU DIRECTOIRE SOUMISE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2025					
Rémunération fixe	Rémunération variable court terme (max : 150 % de la rémunération fixe)	Rémunération variable long terme (max : 160 % de la rémunération fixe)			
Rémunération annuelle	Critères quantitatifs (80 % du total) + Critères qualitatifs (20 % du total)	Performance boursière absolue de Klépierre (TSR)	Performance boursière relative par rapport à un panel de sociétés comparables (TSR)	Performance interne (évolution des revenus nets locatifs des centres commerciaux)	Performance RSE
Avantages en nature		20 %	25 %	20 %	
Performance appréciée sur trois ans (sauf cas prévus dans le règlement du plan, voir page 309)					
Obligation de conservation des actions (voir page 312)					

6.2.2.2.1 Éléments composant la rémunération du Président du Directoire au titre de l'exercice 2025 (faisant l'objet de la 12^e résolution soumise à l'Assemblée Générale 2025)

Le mandat du Président du Directoire, Jean-Marc Jestin, a été renouvelé pour une durée de trois ans courant à compter du 22 juin 2022 lors de la réunion du Conseil de surveillance du 24 mai 2022. Son mandat arrive donc à échéance le 21 juin 2025. Le renouvellement de Jean-Marc Jestin en tant que membre et Président du Directoire pour une période de trois ans à compter du 22 juin 2025 sera soumis au vote du prochain Conseil de surveillance.

Dans l'hypothèse où un nouveau Président du Directoire serait nommé, les principes et critères prévus dans la dernière politique de rémunération du Président du Directoire approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires lui seraient également applicables. Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, déterminera alors, en

les adaptant à la situation de l'intéressé et au regard des pratiques existantes, les différents éléments de rémunération du dirigeant concerné, lesquels ne pourront pas être supérieurs à ce qui est prévu dans ladite politique de rémunération. L'attribution d'une indemnité de prise de fonctions pourra être décidée, à titre exceptionnel, par le Conseil de surveillance pour favoriser l'arrivée d'un nouveau dirigeant en provenance d'un groupe extérieur à Klépierre. Le versement de cette indemnité, qui peut revêtir différentes formes, est destiné à compenser la perte des avantages dont bénéficiait le dirigeant. Conformément au § 26.4 du Code AFEP-MEDEF, si une telle indemnité devait être décidée, elle serait explicitée et son montant serait rendu public au moment de sa fixation, même en cas de paiement échelonné ou différé.

La rémunération du Président du Directoire inclut les éléments suivants :

a) Une rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2025

La rémunération annuelle fixe du Président du Directoire au titre de 2025 s'établit à :

- 825 000 euros payable *pro rata temporis* pour la période allant du 1^{er} janvier 2025 à la date de cessation ou de renouvellement de son mandat en 2025, ce qui représente un montant inchangé par rapport à la rémunération fixe annuelle approuvée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2024 ; et
- 950 000 euros payable *pro rata temporis* pour la période allant de la date de renouvellement de son mandat en 2025 et le 31 décembre 2025.

b) Une rémunération variable court terme au titre de l'exercice 2025

La rémunération variable court terme du Président du Directoire est conditionnée par l'atteinte d'objectifs quantitatifs et qualitatifs précis et ambitieux dont le détail et la pondération sont déterminés en début d'année (ils ne sont alors pas rendus publics pour des raisons de confidentialité, mais sont rendus publics *a posteriori*) :

6. Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise

Rémunérations du Conseil de surveillance et du Directoire

Composante quantitative		
Poids dans l'ensemble de la rémunération variable court terme maximale	Description	Commentaires
40 %	<p>Objectif de cash-flow net courant par action communiqué en début d'année au marché</p> <p>L'atteinte de l'objectif de cash-flow net courant par action annoncé par Klépierre au marché en début d'année donne droit à 36 % de la rémunération annuelle fixe. Un plancher est par ailleurs fixé à 96 % de l'objectif.</p>	<p>L'indicateur financier retenu est particulièrement pertinent pour une société foncière comme Klépierre, en ce qu'il permet de mesurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'évolution des revenus avec les effets de la croissance interne et de la croissance externe ; • l'efficacité en matière de gestion des coûts (coûts d'exploitation et coûts financiers) ; ou encore • l'exposition à l'impôt sur les opérations courantes. <p>Il est l'un des principaux indicateurs que Klépierre communique au marché. La dynamique de croissance du cash-flow net courant par action et sa régularité sont des paramètres fondamentaux de la valorisation du titre Klépierre.</p>
40 %	<p>Objectif d'EBITDA communiqué en début d'année au marché</p> <p>L'atteinte de l'objectif d'EBITDA annoncé par Klépierre au marché en début d'année donne droit à 36 % de la rémunération annuelle fixe. Un plancher est par ailleurs fixé à 96 % de l'objectif.</p>	<p>Depuis 2024, Klépierre donne au marché, en plus d'un objectif de cash-flow net courant, un objectif d'EBITDA. Cet objectif résume les efforts faits par la Société pour améliorer sa rentabilité opérationnelle, c'est-à-dire la maximisation de ses revenus locatifs et annexes, et la minimisation de ses coûts d'exploitation et de fonctionnement.</p> <p>Il est pertinent de refléter ce choix fait par la Société de fournir ce deuxième objectif au marché dans la politique de rémunération de son Directoire.</p>

Composante qualitative		
Pondération	Description	Commentaires
20 %	<p>La part qualitative de la rémunération variable est mesurée par l'application de plusieurs critères s'articulant notamment pour 2025 autour des thématiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • stratégie mise en œuvre pour améliorer la qualité du portefeuille (développements, investissements, cessions) ; • renforcement de la gestion des risques ; • amélioration de la gestion des ressources humaines ; • mise en œuvre du plan Act4Good®. 	<p>La composante qualitative permet de mesurer individuellement les performances du Président du Directoire sur la base d'objectifs spécifiques au titre de l'année concernée.</p> <p>Ces objectifs spécifiques sont définis par le Conseil de surveillance au titre de l'année concernée en fonction des priorités fixées par ce dernier, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations et sont communiqués au Président du Directoire.</p>

Au global, la rémunération variable court terme du Président du Directoire est plafonnée à 150 % de sa rémunération annuelle fixe figurant dans la politique de rémunération 2025.

L'atteinte de l'ensemble des objectifs quantitatifs et qualitatifs donne droit à 110 % de sa rémunération annuelle fixe. Seul le dépassement des objectifs quantitatifs permet d'atteindre le plafond de 150 % de sa rémunération annuelle.

Conformément à l'article L. 22-10-34 II 2^e alinéa du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2025 interviendra après l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires de Klépierre qui se tiendra en 2026 pour approuver les comptes 2025 et est conditionné à son approbation par ladite assemblée.

Faculté du Conseil de surveillance

Le Conseil de surveillance pourrait, en cas de circonstances exceptionnelles et après avis du Comité des nominations et des rémunérations, user de son meilleur jugement pour adapter ou modifier les critères ou la grille de calcul (à la hausse ou à la baisse) qui sont retenus pour la détermination de la rémunération variable annuelle court terme du Président du Directoire et des autres membres du Directoire si les conséquences de l'une de ces circonstances exceptionnelles s'avéraient disproportionnées, par rapport aux principes fondamentaux de la politique de rémunération.

En tout état de cause, ce pouvoir du Conseil de surveillance (qui se distingue de celui octroyé en vertu de la dérogation légale prévue à l'article L. 22-10-26 du Code de commerce) ne pourrait avoir

pour conséquence de modifier le poids ni de la composante quantitative de la rémunération court terme (plafonnée à 120 % de la rémunération fixe) ni de la composante qualitative de cette même rémunération (plafonnée à 30 % de la rémunération fixe). Si ce pouvoir devait porter sur la modification d'éléments d'appréciation attachés aux critères de performance, cette modification ne pourrait conduire à modifier significativement les éléments initialement prévus.

Les circonstances exceptionnelles pouvant donner lieu à l'utilisation de ce pouvoir sont notamment celles liées à tout événement échappant au contrôle de Klépierre et ne pouvant être raisonnablement apprécié ou quantifié lors de l'arrêt de la politique de rémunération, tel qu'une pandémie ou tout événement ayant des conséquences similaires sur l'activité de Klépierre.

En cas d'utilisation de ce pouvoir discrétionnaire, le Conseil de surveillance en rendra compte aux actionnaires. Il veillera à ce que les adaptations apportées permettent de mesurer la performance effective du Président et des autres membres du Directoire au vu des circonstances ayant justifié qu'il soit fait usage de ce pouvoir et en tenant compte des intérêts de l'ensemble des parties prenantes.

En application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les montants résultant de la mise en œuvre de cette politique seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025.

c) Une rémunération variable long terme au titre de l'exercice 2025

L'Assemblée Générale du 26 avril 2022 a autorisé l'attribution d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux et aux principaux cadres du groupe Klépierre pour une durée de 38 mois à compter de ladite assemblée (voir section 7.2.1 « Rapport du Directoire à l'Assemblée Générale ordinaire et extraordinaire » du document d'enregistrement universel 2021).

Une nouvelle autorisation d'attribution d'actions de performance sera soumise au vote de l'Assemblée Générale 2025 dans des termes et conditions visés à la section 7.2 « Assemblée Générale des actionnaires ».

Sous réserve de l'approbation de cette nouvelle autorisation, le règlement du plan qui sera mis en place en 2025 au profit des dirigeants mandataires sociaux prévoira une période d'acquisition de trois ans (sauf cas prévus dans le règlement du plan ⁽¹⁾) à l'issue de laquelle seront appréciées une condition de présence et des conditions de performance.

Ces conditions de performance, de nature financière, extra-financière et opérationnelle, contribuent aux objectifs de la politique de rémunération en ce qu'il s'agit :

- de conditions ayant pour but d'encourager la réalisation des objectifs opérationnels et financiers du groupe Klépierre et ainsi de permettre une augmentation de la création de valeur qui en résulte pour les actionnaires. Elles favorisent ainsi l'alignement des intérêts des bénéficiaires avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires ;
- de conditions diversifiées et exigeantes, distinctes de celles applicables à la rémunération variable court terme et majoritairement assises sur des critères financiers et quantitatifs ainsi que sur des critères corrélés aux enjeux environnementaux ou sociaux auxquels le groupe Klépierre fait face ;
- de conditions liées à la performance de Klépierre dont la progression dépend du travail fourni par ses équipes et des résultats atteints par ces dernières, selon une approche de nature à favoriser la création de valeur sur le long terme.

Les conditions attachées aux actions de performance qui seraient attribuées en 2025 au Président et aux autres membres du Directoire sont présentées dans le tableau ci-dessous :

CONDITION DE PRÉSENCE

L'acquisition des actions attribuées est conditionnée à la présence du bénéficiaire concerné au sein du groupe Klépierre jusqu'à la fin de la période d'acquisition (durée de trois ans), sauf cas prévus dans le règlement du plan pour l'ensemble des bénéficiaires : à savoir, notamment, en cas de départ à la retraite, décès, invalidité du bénéficiaire, opérations entraînant un changement de contrôle, retrait de la cote (étant précisé que l'appréciation des conditions de performance se fait de manière anticipée en cas de décès, d'invalidité, et de changement de contrôle et à la fin de la période d'acquisition en cas de départ à la retraite).

Pour les cas de départ avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance des actions de performance non prévus dans le règlement du plan, le maintien du bénéfice des actions de performance relève de l'appréciation du Conseil et est motivé. Le Conseil s'attachera à ce que la levée de la condition de présence ne soit que partielle selon un principe d'acquisition *pro rata temporis* et les conditions de performance continueront de s'appliquer jusqu'au terme de la période d'acquisition.

CONDITIONS DE PERFORMANCE

Performance évaluée	Indicateur	Méthode de calcul	Pondération	Justification du choix
Performance boursière absolue	Taux de rentabilité de l'action Klépierre (« Total Shareholder Return » ou « TSR » : évolution du cours + dividendes versés).	Comparaison des cours de la période d'attribution initiale avec les cours de la période d'attribution finale, en tenant compte des dividendes versés.	20 % du total de l'attribution	Ce critère permet d'apprécier la rentabilité dégagée pour les actionnaires de Klépierre au regard de la performance boursière du titre et des dividendes perçus.
Performance boursière relative	Positionnement du TSR de Klépierre par rapport aux TSR d'un panel de foncières de commerce européennes ainsi composé : URW, Carmila, Deutsche Euroshop, Eurocommercial Properties, Cibus Nordic Real Estate, Mercialys, Retail Estates, Wereldhave, Citycon, Vastned Retail, Immobiliare Grande Dis, Ascencio SCA.	Comparaison du TSR de Klépierre avec le TSR des membres du panel.	25 % du total de l'attribution	Ce critère permet de comparer la rentabilité dégagée pour les actionnaires de Klépierre par rapport à celle dégagée pour les actionnaires de sociétés directement comparables, c'est-à-dire propriétaires et exploitants de centres commerciaux en Europe continentale, et qui sont donc confrontées à des problématiques et à des cycles économiques comparables.

(1) Et notamment, décès, retraite, invalidité du bénéficiaire, opérations entraînant un changement de contrôle, retrait de la cote.

6.

Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise

Rémunérations du Conseil de surveillance et du Directoire

Performance évaluée	Indicateur	Méthode de calcul	Pondération	Justification du choix
Performance interne	Évolution sur trois ans des revenus locatifs nets.	Calcul de la moyenne sur la base de l'évolution annuelle des revenus locatifs nets des centres commerciaux, à périmètre constant, tels que communiqués par le groupe Klépierre dans le cadre des comptes consolidés annuels des trois derniers exercices précédant la date de référence.	20 % du total de l'attribution	<p>Ce critère est pertinent pour apprécier la croissance de l'activité de l'entreprise et les efforts réalisés par les équipes pour optimiser les revenus locatifs (à périmètre constant) et ainsi valoriser au mieux les actifs immobiliers composant le patrimoine du groupe Klépierre.</p> <p>En effet, la croissance à périmètre constant des revenus locatifs nets intègre notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> la réversion (augmentation du loyer minimum garanti au renouvellement du bail) qui reflète la capacité du groupe Klépierre à intégrer dans ses centres les meilleures enseignes et à optimiser la valeur locative des espaces disponibles ; la réduction de la vacance, facteur clé de l'attractivité des centres commerciaux ; une gestion optimale des charges dans les centres commerciaux.
Performance RSE	<p>(i) Notation GRESB : Klépierre doit figurer dans le top 5 de sa catégorie et être notée « 5 étoiles », réservé aux meilleures performances (15 % du total de l'attribution).</p> <p>(ii) Réduction des émissions de carbone des centres commerciaux de Klépierre (10 % du total de l'attribution).</p> <p>(iii) Part des salariés ayant reçu une formation RSE (10 % du total de l'attribution).</p>	Calcul des émissions de gaz à effet de serre des centres commerciaux de Klépierre rapportées à leur surface (en kgCO ₂ e/m ² , Scopes 1 & 2, <i>market-based</i>) tel qu'il figure dans la déclaration de performance extra-financière du groupe Klépierre audité annuellement par un organisme tiers indépendant (Deloitte).	35 % du total de l'attribution	Ces critères répondent à la volonté de Klépierre de fédérer ses salariés et ses dirigeants autour des préoccupations sociales et environnementales pour maintenir le groupe Klépierre à son rang de leader mondial de la performance extra-financière. L'objectif de neutralité carbone que s'est fixé le groupe Klépierre à 2030 témoigne de cette ambition.

Le nombre d'actions de performance pouvant être définitivement attribuées au Président et aux autres membres du Directoire dans le cadre de cette attribution 2024 sera calculé selon la grille de performance suivante :

Performance évaluée	Performance	% actions délivrées ^(a)	Appréciation de l'exigence des conditions de performance retenue
Performance boursière absolue (20 % de l'attribution)	≤ 10 %	0 %	Le nombre d'actions attribuées est nul dès lors que le TSR est inférieur ou égal à 10 %.
	12 %	33,3 %	
	14 %	50 %	L'atteinte de l'objectif maximal suppose un TSR supérieur ou égal à 20 %.
	16 %	66,7 %	
	18 %	83,3 %	Le dépassement du seuil de 20 % ne permet pas d'obtenir une surallocation du nombre d'actions, qui est plafonné à 20 % du nombre d'actions initialement attribuées.
	≥ 20 %	100 %	
Performance boursière relative (25 % de l'attribution)	8 ^e rang et en dessous	0 %	Le nombre d'actions attribuées est nul dès lors que le TSR de l'action Klépierre est inférieur à celui de la médiane du panel.
	7 ^e rang (médiane)	50 %	
	6 ^e rang	58 %	
	5 ^e rang	67 %	L'atteinte de l'objectif maximal nécessite que Klépierre se classe en première position du panel (sans que cela n'ouvre droit à une surallocation).
	4 ^e rang	75 %	
	3 ^e rang	83 %	
	2 ^e rang	92 %	
1 ^{er} rang	100 %		

Performance évaluée	Performance	% actions délivrées ^(a)	Appréciation de l'exigence des conditions de performance retenue
Performance interne (20 % de l'attribution)	< 1 %	0 %	L'hypothèse d'une progression sur trois ans des revenus locatifs nets de 1 % ne permet d'obtenir que 30 % des actions. L'atteinte de l'objectif maximal nécessite une évolution supérieure ou égale à 2,5 %. Le dépassement du seuil de 2,5 % ne permet pas d'obtenir une surallocation du nombre d'actions, qui est plafonné à 20 % du nombre d'actions initialement attribuées. Cet objectif de croissance s'avère particulièrement exigeant dans la mesure où le groupe Klépierre ne renouvelle en moyenne que 8 % de l'ensemble de ses baux chaque année. Le caractère exigeant de l'objectif peut également se mesurer à l'aune des performances passées. En effet, s'agissant de Klépierre, la croissance des revenus locatifs nets à périmètre constant ^(b) n'a pas dépassé 2,5 % dans plus d'un tiers des cas pour les exercices de la période 2009-2019 (les années postérieures à 2019 ne pouvant pas être prises en compte car fortement affectées par le rattrapage post-pandémie et le niveau très élevé d'inflation). De même, lorsqu'on tient compte des résultats des principaux concurrents de Klépierre retenus pour le calcul de la performance boursière relative, la moyenne des croissances de leurs revenus locatifs nets ^(b) à périmètre constant s'établit à 1,6 % sur la période 2012-2019.
	1 % ≤ x < 2,5 %	30 %	
	≥ 2,5 %	100 %	
Performance RSE (35 % de l'attribution)	Notation GRESB : Klépierre doit figurer dans le top 5 et être notée « 5 étoiles » (15 % de l'attribution)	100 %	Le GRESB (<i>Global Real Estate Sustainable Benchmark</i>) est un organisme qui évalue les performances sociales et environnementales des entreprises dans l'immobilier. L'objectif est de figurer parmi les cinq premières sociétés notées de sa catégorie ^(c) et d'obtenir un rating « 5 étoiles », qui est la notation la plus élevée. Entre 2023 et 2024, le groupe Klépierre a gagné deux points sur sa note GRESB alors que l'écart entre la première et la quatrième société de sa catégorie de référence n'est que de quatre points, écart équivalent à celui de 2023. Ainsi, le fait de pouvoir se maintenir parmi les cinq premières sociétés de sa catégorie apparaît comme une performance exigeante dans un contexte de progression globale des acteurs du secteur.
Réduction des émissions de carbone des centres commerciaux de Klépierre (10 % de l'attribution)	Niveau supérieur à la valeur cible de l'année précédente	0 %	Les valeurs cibles ci-contre ont été définies en cohérence avec l'objectif du Groupe d'atteindre la neutralité carbone du portefeuille d'ici à 2030 (Scopes 1 et 2, méthode « market-based »). Elles correspondent à une diminution linéaire entre la valeur de 2021 qui était de 4,41 kgCO ₂ e/m ² (dernière valeur connue au moment du lancement du plan Act4Good® dans lequel le Groupe a réitéré son objectif de neutralité carbone) et la cible 2030 fixée à 2,1 kg CO ₂ e/m ² qui représente la neutralité carbone, soit 90 % de réduction des émissions de l'année de référence (soit 21 kg CO ₂ e/m ² en 2017). Cette diminution linéaire est particulièrement ambitieuse compte tenu du fait que le Groupe a déjà réduit ses émissions de 86 % par rapport à 2017 et que 97,1 % des centres commerciaux du Groupe étaient déjà, en 2024, en deçà des seuils nationaux d'émissions de gaz à effet de serre définis par le CRREM ^(d) .
	Atteinte de la valeur cible de l'année précédente	50 %	
	Atteinte des valeurs cibles ci-contre	100 %	
Valeurs cibles :			
• 2027 : 2,87 kg			
• 2028 : 2,61 kg			
• 2029 : 2,36 kg			
Part des salariés ayant reçu une formation RSE (10 % de l'attribution)	Niveau inférieur à la valeur cible de l'année précédente	0 %	Issu, comme le précédent, de la stratégie de développement durable du Groupe à 2030, Act4Good®, cet objectif est ambitieux puisqu'il vise à former chaque année les collaborateurs de l'entreprise à la RSE en vue d'atteindre 100 % de collaborateurs formés en 2030. Lors de la première année de mise en œuvre de la stratégie, en 2023, seuls 10 % des collaborateurs avait suivi une formation à la RSE.
	Atteinte de la valeur cible de l'année précédente	50 %	
	Atteinte des valeurs cibles ci-contre	100 %	
Valeurs cibles :			
• 2027 : 70 %			
• 2028 : 80 %			
• 2029 : 90 %			

(a) Si le résultat obtenu est compris entre deux seuils, le nombre d'actions de performance acquises est calculé par interpolation linéaire.

(b) Sur la base des revenus locatifs nets à périmètre constant tels que publiés par les sociétés, en ne retenant que le portefeuille de centres commerciaux lorsque la donnée est disponible.

(c) La catégorie actuelle (Europe | Retail : Retail Centers : Shopping Center | Listed) compte 12 membres en 2024.

(d) Carbon Risk Real Estate Monitor, un outil financé par l'Union européenne notamment pour établir les trajectoires de réduction des gaz à effet de serre des bâtiments conformes à la Science-Based Targets Initiative.

6. Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise

Rémunérations du Conseil de surveillance et du Directoire

Limites d'attribution

Il est proposé à l'Assemblée Générale 2025 de plafonner à 1 % du capital social pour une période de 38 mois le nombre d'actions pouvant être attribuées et, au sein de cette enveloppe, le nombre d'actions pouvant être attribuées au Président du Directoire et aux autres membres du Directoire est plafonné à 0,3 % du capital social.

En vertu de la politique de rémunération arrêtée par le Conseil de surveillance, les attributions annuelles réalisées au profit du Président du Directoire et des autres membres du Directoire ne peuvent représenter plus de 160 % de la rémunération fixe du Président et des autres membres du Directoire.

Obligation de conservation

En application de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce précisé par le Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance a fixé comme suit l'obligation de conservation imposée au Président et aux membres du Directoire : ces derniers doivent conserver au nominatif l'équivalent en actions de 50 % du gain d'acquisition net d'impôts et de charges

calculé lors de la livraison des actions jusqu'à la cessation de leurs fonctions. Le Président et les autres membres du Directoire sont ainsi amenés à conserver un nombre important et croissant de titres.

En conformité avec le Code AFEP-MEDEF, ce montant sera revu et fixé périodiquement par le Conseil de surveillance à la lumière de la situation de chaque dirigeant mandataire social, et au moins à chaque renouvellement de son mandat. Du fait de cette obligation de conservation exigeante, le Conseil de surveillance ne requiert pas l'acquisition d'actions sur fonds propres par le Président du Directoire ou par les autres membres du Directoire au moment de la livraison des actions de performance.

Autres restrictions

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le Président du Directoire et les autres membres du Directoire se sont engagés à ne pas réaliser d'opération de couverture jusqu'à la fin de la période de conservation imposée par les plans d'actions de performance.

d) Les autres éléments de rémunération au titre de l'exercice 2025

Contrat de travail	Le Président du Directoire ne bénéficie d'aucun contrat de travail. En cas de nomination d'un salarié en qualité de Président du Directoire, le Conseil de surveillance devra demander la cessation du contrat de travail (sans indemnité).
Mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Klépierre	<p>Le Président bénéficie d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint :</p> <ul style="list-style-type: none"> les cas de départ contraint ouvrant droit à la mise en place de ce mécanisme indemnitaire s'entendent de tous cas, quelle que soit la forme que revêt ce départ (révocation, demande de démission...), à l'exclusion d'un départ contraint en cas de faute grave ou de faute lourde et à l'exclusion du cas de non-renouvellement du mandat de membre du Directoire. Conformément au Code AFEP-MEDEF, aucune indemnité ne sera due si le bénéficiaire a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à taux plein dans les six mois de la cessation de ses fonctions ; en cas de départ contraint, le Président du Directoire pourrait percevoir, en vertu de ce mécanisme, une indemnité d'un montant initial égal à un an de rémunération annuelle, calculée par référence à la rémunération annuelle fixe (brute) au dernier jour du mandat et la dernière rémunération variable court terme (brute) perçue à la date de la rupture, étant précisé que ce montant initial aura vocation à augmenter linéairement en fonction de l'ancienneté du Président du Directoire en tant que mandataire social (soit, s'agissant de Jean-Marc Jestin, un mois par année d'ancienneté supplémentaire à compter du 1^{er} janvier 2017), dans la limite de deux années de rémunération, conformément au Code AFEP-MEDEF. Ainsi, au 1^{er} janvier 2025, l'indemnité serait de 20 mois sur la base de la dernière rémunération fixe et variable court terme (brute) ; le versement de cette indemnité est conditionné aux conditions de performance suivantes : <ul style="list-style-type: none"> le Président du Directoire aura perçu ou sera en droit de percevoir, au cours des deux exercices clos précédant l'année de la cessation du mandat, une rémunération variable annuelle globale (c'est-à-dire quantitative + qualitative) représentant une somme au moins égale à 100 % de sa rémunération fixe (le maximum étant défini selon la politique de rémunération applicable), et la partie quantitative de la rémunération variable annuelle court terme globale devra <i>a minima</i> avoir été versée à hauteur de l'objectif cible au cours de ces deux exercices. <p>Ces conditions sont directement rattachées à l'atteinte des objectifs de la rémunération court terme du Président du Directoire et s'inscrivent par conséquent dans les principes fondamentaux de la politique de rémunération qui lui est applicable, prenant en compte les performances liées à la stratégie commerciale du groupe Klépierre.</p>
Rémunération exceptionnelle	L'attribution de rémunération exceptionnelle ne fait pas partie de la politique générale de rémunération sauf circonstances très particulières, conformément au § 26.3.4 du Code AFEP-MEDEF. Conformément à l'article L. 22-10-26 du Code de commerce, si l'octroi d'une telle rémunération devait être décidé, son versement serait en tout état de cause soumis au vote préalable de l'Assemblée Générale. En 2025, aucune rémunération exceptionnelle ne sera versée au Président du Directoire.
Autres avantages	<p>Le Président du Directoire bénéficie :</p> <ul style="list-style-type: none"> d'un véhicule de fonction ; d'un régime de prévoyance et de frais de soins de santé identique à ceux des collaborateurs du groupe Klépierre en France ; d'une assurance perte d'emploi souscrite auprès de la GSC. <p>Il bénéficie par ailleurs des moyens matériels nécessaires à l'exécution de son mandat et a droit, sur présentation de justificatifs, au remboursement des frais de déplacement et de missions engagés dans l'exercice de ses fonctions.</p> <p>Aucun prêt en sa faveur ni aucune garantie n'a été accordé par Klépierre.</p>
Absence de rémunération au titre des mandats exercés au sein du groupe Klépierre	Le Président du Directoire ne perçoit aucune rémunération au titre de sa participation aux différentes instances des sociétés du groupe Klépierre.
Absence de rémunération variable différée/rémunération variable pluriannuelle	La politique de rémunération de Klépierre n'intègre pas de rémunération variable différée ni de rémunération variable pluriannuelle. Par conséquent, aucun mécanisme de restitution n'est mis en place.
Absence de régime de retraite à cotisations définies ou à prestations définies	Il n'est pas mis en place de régime de retraite à cotisations définies ou à prestations définies. Le Président du Directoire participe au régime de retraite complémentaire AGIRC dans les mêmes conditions que l'ensemble des cadres du groupe Klépierre.

6.2.2.2.2 Éléments composant la rémunération des membres du Directoire (autres que le Président) au titre de l'exercice 2025 (faisant l'objet de la 13^e résolution soumise à l'Assemblée Générale 2025)

Le Directoire est composé au 31 décembre 2024 de deux membres, à savoir Jean-Marc Jestin en qualité de Président et Stéphane Tortajada, Directeur financier. Ce dernier a été nommé à compter du 22 juin 2022 pour une durée de trois ans lors de la réunion du Conseil de surveillance du 24 mai 2022. Son mandat arrive donc à échéance le 21 juin 2025. Le renouvellement de Stéphane Tortajada en tant que membre du Directoire pour une période de trois ans à compter du 22 juin 2025 sera soumis au vote du prochain Conseil de surveillance.

Dans l'hypothèse où un nouveau membre du Directoire serait nommé, les principes et critères prévus dans la dernière politique de rémunération des membres du Directoire approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires lui seraient également applicables. Le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité

La rémunération des membres du Directoire inclut les éléments suivants :

a) Une rémunération fixe annuelle au titre de l'exercice 2025

La rémunération annuelle fixe des membres du Directoire (autres que le Président) au titre de 2025 s'établit à :

- 500 000 euros payable *pro rata temporis* pour la période allant du 1^{er} janvier 2025 à la date de cessation ou de renouvellement du mandat en 2025, ce qui représente un montant inchangé par rapport à la rémunération fixe annuelle approuvée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2024 ; et
- 620 000 euros payable *pro rata temporis* pour la période allant de la date de renouvellement du mandat en 2025 et le 31 décembre 2025.

Il est rappelé que pour 2024, le Conseil avait décidé d'aligner la rémunération fixe annuelle de Stéphane Tortajada au niveau de la politique de rémunération, soit 500 000 euros.

b) Une rémunération variable court terme au titre de l'exercice 2025

Les principes décrits à la section 6.2.2.2.1.b « Éléments composant la rémunération du Président du Directoire au titre de l'exercice 2025 », « Une rémunération variable court terme au titre de l'exercice 2025 » sont également applicables aux membres du Directoire.

Ainsi, la rémunération variable court terme des membres du Directoire sera déterminée sur la base des deux composantes quantitatives et qualitatives visées en section 6.2.2.2.1.b.

La composante quantitative s'applique de manière identique aux membres du Directoire car elle mesure leur performance en tant qu'équipe dirigeante, le Directoire étant un organe fonctionnant de manière collégiale.

des nominations et des rémunérations, déterminera alors, en les adaptant à la situation de l'intéressé et au regard des pratiques existantes, les différents éléments de rémunération du dirigeant concerné, lesquels ne pourront pas être supérieurs à ce qui est prévu dans ladite politique de rémunération. L'attribution d'une indemnité de prise de fonctions d'un nouveau mandataire social exécutif peut être décidée, à titre exceptionnel, par le Conseil de surveillance pour favoriser l'arrivée d'un nouveau dirigeant en provenance d'un groupe extérieur à Klépierre. Le versement de cette indemnité, qui peut revêtir différentes formes, est destiné à compenser la perte des avantages dont bénéficiait le dirigeant. Conformément au § 26.4 du Code AFEP-MEDEF, si une telle indemnité devait être décidée, elle serait explicitée et son montant serait rendu public au moment de sa fixation, même en cas de paiement échelonné ou différé.

La composante qualitative applicable à Stéphane Tortajada en sa qualité de membre du Directoire a été définie pour 2025 sur la base des critères suivants : le financement, les relations avec les investisseurs, le contrôle financier et comptable ainsi que la RSE.

Au global, la rémunération variable court terme des membres du Directoire est plafonnée à 150 % de leur rémunération annuelle fixe figurant dans la politique de rémunération 2025.

Conformément à l'article L. 22-10-34 II 2^e alinéa du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2025 interviendra après l'Assemblée Générale ordinaire des actionnaires de Klépierre qui se tiendra en 2026 pour approuver les comptes 2025 et est conditionné à son approbation par ladite assemblée.

Faculté du Conseil de surveillance

Le principe décrit à la section 6.2.2.2.1.b est applicable aux autres membres du Directoire.

c) Une rémunération variable long terme au titre de l'exercice 2025

Les principes et modalités décrits à la section 6.2.2.2.1.c « Éléments composant la rémunération du Président du Directoire au titre de l'exercice 2025 », « Une rémunération variable long terme au titre de l'exercice 2025 » sont applicables aux autres membres du Directoire.

6. Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise

Rémunérations du Conseil de surveillance et du Directoire

d) Les autres éléments de rémunération au titre de l'exercice 2025

Règles communes aux membres du Directoire

Contrat de travail	En cas de nomination d'un salarié en qualité de membre du Directoire, le Conseil de surveillance devra demander la cessation du contrat de travail (sans indemnité).
Mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint de Klépierre	<p>Le Conseil de surveillance pourra autoriser la mise en place d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint selon des principes similaires à ceux mis en place s'agissant du Président dont les termes et conditions sont décrits en section 6.2.2.1.</p> <p>Les cas de départ contraint ouvrant droit au versement de l'indemnité s'entendent de tous cas de départ contraint quelle que soit la forme que revêt ce départ (révocation, demande de démission...), à l'exclusion d'un départ contraint en cas de faute grave ou de faute lourde et à l'exclusion du cas de non-renouvellement du mandat de membre du Directoire. Conformément au Code AFEP-MEDEF, aucune indemnité ne sera due si le bénéficiaire a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à taux plein, dans les six mois de la cessation de ses fonctions.</p> <p>L'indemnité extra-légale est par ailleurs soumise à l'atteinte de conditions de performance identiques à celles applicables au Président du Directoire.</p> <p>Ces conditions sont directement rattachées à l'atteinte des objectifs de la rémunération court terme des membres du Directoire et s'inscrivent par conséquent dans les principes fondamentaux de la politique de rémunération qui leur est applicable, prenant en compte les performances liées à la stratégie commerciale du groupe Klépierre.</p>
Rémunération exceptionnelle	L'attribution de rémunération exceptionnelle ne fait pas partie de la politique générale de rémunération sauf circonstances très particulières, conformément au § 26.3.4 du Code AFEP-MEDEF. Conformément à l'article L. 22-10-26 du Code de commerce, si l'octroi d'une telle rémunération devait être décidé, son versement serait en tout état de cause soumis au vote préalable de l'Assemblée Générale. En 2025, aucune rémunération exceptionnelle ne sera versée aux membres du Directoire.
Autres avantages	<p>Les membres du Directoire bénéficient :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'un véhicule de fonction ; • du même régime de prévoyance et de frais de soins de santé que les collaborateurs du groupe Klépierre en France ; • d'une assurance perte d'emploi souscrite auprès de la GSC. <p>Ils bénéficient par ailleurs des moyens matériels nécessaires à l'exécution de leur mandat et ont droit, sur présentation de justificatifs, au remboursement des frais de déplacement et de missions engagés dans l'exercice de leurs fonctions.</p> <p>Aucun prêt en leur faveur ni aucune garantie n'a été accordé par Klépierre.</p>
Absence de rémunération au titre des mandats exercés au sein du groupe Klépierre	Les membres du Directoire ne perçoivent aucune rémunération au titre de leur participation aux différentes instances des sociétés du groupe Klépierre.
Absence de rémunération variable différée/rémunération variable pluriannuelle	La politique de rémunération de Klépierre n'intègre pas de rémunération variable différée ni de rémunération variable pluriannuelle. Par conséquent, aucun mécanisme de restitution n'est mis en place.
Absence de régime spécifique de retraite à cotisations définies ou à prestations définies	Il n'est pas mis en place de régime de retraite à cotisations définies ou à prestations définies. Les membres du Directoire participent au régime de retraite complémentaire AGIRC dans les mêmes conditions que l'ensemble des cadres du groupe Klépierre.

Situation de Stéphane Tortajada

Stéphane Tortajada n'a pas conclu de contrat de travail et ne bénéficie pas de véhicule de fonction.

En cas de départ contraint de Stéphane Tortajada, ce dernier pourrait percevoir une indemnité d'un montant initial égal à un an de rémunération annuelle, calculée par référence à la rémunération annuelle fixe brute au dernier jour du mandat et la dernière rémunération variable court terme (brute) perçue à la date de la rupture, étant précisé que ce montant initial a vocation à augmenter

linéairement en fonction de l'ancienneté de Stéphane Tortajada en tant que mandataire social (soit un mois par année d'ancienneté supplémentaire à compter du 22 juin 2022), dans la limite de deux années de rémunération, conformément au Code AFEP-MEDEF.

Stéphane Tortajada ne bénéficie pas du régime de frais de soins de santé dont bénéficient les autres collaborateurs du groupe Klépierre.

À l'exception de ce qui précède, les règles susvisées communes aux membres du Directoire lui sont applicables.

6.2.3 Rémunération du Conseil de surveillance et du Directoire au titre de l'exercice 2024 (« say on pay ex post »)

Les tableaux synoptiques en application des recommandations de l'AMF et du Code AFEP-MEDEF sont présentés à la section 6.2.4 du présent document.

6.2.3.1 Éléments de rémunération du président et des autres membres du Conseil de surveillance versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués à raison du mandat au titre de l'exercice 2024

Les éléments de la rémunération du Président du Conseil de surveillance et des autres membres du Conseil de surveillance ci-après présentés ont été déterminés par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations en application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2024 (12^e résolution) à hauteur de 99,50 %.

Ladite politique répond aux principes fondamentaux décrits en section 6.2.1.1 en ce qu'elle permet notamment de favoriser une croissance sur le long terme.

Conformément aux règles d'attribution de la rémunération du Président et des autres membres du Conseil de surveillance telles que rappelées en section 6.2.2.1, le montant total de la rémunération annuelle versée ou attribuée au cours de l'exercice 2024 à raison de leur mandat s'élève à 688 000 euros.

a) Tableau synthétique

(en euros)	Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2023 (versés en 2024)					Montants bruts attribués au titre de l'exercice 2024 (versés en 2025)				
	Présidence	Part fixe	Part variable	Autre	Total	Présidence	Part fixe	Part variable ^(a)	Autre	Total
PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE										
David Simon	44 000	12 000	38 065	-	94 065	44 000	12 000	40 075	-	96 075
AUTRES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE										
John Carrafiell	22 000	12 000	38 065	-	72 065	22 000	12 000	36 279	-	70 279
Anne Carron	-	-	-	-	-	-	7 956	30 120	-	38 076
Béatrice de Clermont-Tonnerre	22 000	12 000	38 309	-	72 309	22 000	12 000	47 669	-	81 669
Steven Fivel	22 000	12 000	64 418	-	98 418	22 000	12 000	66 652	-	100 652
Robert Fowlds	-	12 000	38 065	-	50 065	-	12 000	40 075	-	52 075
Stanley Shashoua	-	12 000	64 418	-	76 418	-	12 000	62 855	-	74 855
Catherine Simoni	22 000	12 000	51 242	-	85 242	22 000	12 000	55 262	-	89 262
Rose-Marie Van Lerberghe	-	12 000	42 946	-	54 946	-	4 044	21 345	-	25 389
Florence von Erb	-	12 000	51 242	-	63 242	-	12 000	47 669	-	59 669
TOTAL	132 000	108 000	426 771	-	666 771	132 000	108 000	448 000	-	688 000

(a) Soit 4 978 euros par séance du Conseil de surveillance et 3 797 euros par séance aux réunions de Comités spécialisés.

b) Président du Conseil de surveillance (faisant l'objet de la 8^e résolution soumise au vote de l'Assemblée Générale 2025)

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2024 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération annuelle fixe	Néant	La rémunération versée ou attribuée par la Société à David Simon en 2024 correspondait exclusivement à la rémunération liée à sa qualité de Président et membre du Conseil de surveillance et du Comité des investissements.
Rémunération variable annuelle	Néant	
Rémunération variable différée	Néant	
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	
Rémunération exceptionnelle	Néant	Le calcul est effectué conformément aux règles d'attribution de la rémunération des membres du Conseil de surveillance telles que rappelées aux sections 6.2.2.1 et 6.2.3.1.
Actions de performance	Néant	
Options de souscription ou d'achat d'actions	Néant	
Rémunération au titre de mandat d'administrateur ou équivalent	Néant	
Valorisation des avantages de toute nature	Néant	
Indemnité de départ	Néant	
Indemnité de non-concurrence	Néant	
Régime de retraite supplémentaire	Néant	
Divers	Néant	
Rémunération liée à la qualité de Président et membre du Conseil de surveillance et du Comité des investissements	96 075 euros	

6. Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise

Rémunérations du Conseil de surveillance et du Directoire

Analyse comparative de la rémunération totale du Président du Conseil de surveillance et des salariés de Klépierre

Klépierre s'est référée aux lignes directrices actualisées de l'AFEP-MEDEF s'agissant de la méthodologie de comparaison de la rémunération totale du Président du Conseil de surveillance avec celle des salariés de Klépierre.

Pour le Président du Conseil de surveillance, les ratios entre le niveau de sa rémunération et d'une part, la rémunération moyenne

sur une base équivalent temps plein des salariés de Klépierre (le « ratio moyenne »), et d'autre part, la rémunération médiane sur une base équivalent temps plein des salariés de Klépierre (le « ratio médiane ») sont les suivants :

- ratio moyenne 2024 : 1,12 ;
- ratio médiane 2024 : 1,46.

Tableau des ratios au titre de l. 6° et 7° de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce établi en conformité avec les lignes directrices de l'AFEP actualisées en février 2021

Le tableau suivant présente l'évolution annuelle de la rémunération du Président du Conseil de surveillance, des performances de Klépierre, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés Klépierre, et des ratios moyenne et médiane au cours des cinq derniers exercices :

	2024	2023	2022	2021	2020	2019
ÉVOLUTION (EN %) DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (DAVID SIMON) ^(a)						
	- 8,38 %	+ 2,29 %	+ 9,82 %	- 6,86 %	+ 0,33 %	- 2,36 %
ÉVOLUTION (EN %) DE LA RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (HORS PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE)						
	- 0,66 %	- 0,39 %	+ 0,55 %	- 14,63 %	+ 18,26 %	+ 2,30 %
INFORMATION SUR LE PÉRIMÈTRE DE KLÉPIERRE SA						
						N/A (absence de salarié)
INFORMATION SUR LE PÉRIMÈTRE ÉLARGI (KLÉPIERRE MANAGEMENT, QUI EMPLOIE LA TOTALITÉ DES SALARIÉS FRANÇAIS DU GROUPE KLÉPIERRE) ^(b)						
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	+ 3,51 %	- 3,52 %	+ 16,58 %	- 14,29 %	+ 1,97 %	+ 0,91 %
CONCERNANT LE PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE (DAVID SIMON)						
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	1,12	1,27	1,20	1,27	1,17	1,19
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 11,49 %	+ 6,02 %	- 5,80 %	+ 8,67 %	- 1,61 %	- 3,24 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	1,46	1,68	1,56	1,62	1,62	1,55
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 12,99 %	+ 8,07 %	- 3,76 %	0 %	+ 4,18 %	- 1,79 %
PERFORMANCE DE KLÉPIERRE						
Critère financier (cash-flow net courant)	2,60	2,48	2,62	2,18	2,05	2,82
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	+ 4,84 %	- 5,65 %	+ 20,18 %	+ 10,6 %	- 27,30 %	+ 6,42 %

(a) Les éléments de la rémunération pris en compte sont les éléments de la rémunération totale (brute) versée ou attribuée au cours de l'exercice : les rémunérations liées à la fonction de Président du Conseil de surveillance, dès lors qu'elles ont été perçues par lui, versées au cours de l'exercice N au titre de N-1. Ces éléments figurent en page 315 du présent document, ainsi qu'aux pages 272 du document d'enregistrement universel 2023, 298 du document d'enregistrement universel 2022, 288 du document d'enregistrement universel 2021 et 292 du document d'enregistrement universel 2020.

(b) Le périmètre de calcul retenu pour les employés de Klépierre Management (France) représentait 68,6 % des effectifs permanents de cette société au 31 décembre 2024.

6.2.3.2 Éléments de rémunération du président du Directoire et des autres membres du Directoire versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués à raison du mandat au titre de l'exercice 2024

En synthèse :

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION GLOBALE VERSÉE AU PRÉSIDENT ET AUX AUTRES MEMBRES DU DIRECTOIRE

(en euros)	Président du Directoire		Directeur financier, membre du Directoire	
	2023	2024	2023 ^(a)	2024
Rémunération fixe	825 000	825 000	450 000	500 000
Rémunération variable court terme (versée en année N au titre de l'année N-1)	1 184 486	1 237 500	356 918	675 000
Nombre d'actions de performance attribuées au cours de l'exercice concerné	86 842	82 253	47 368	49 850
Nombre d'actions de performance acquises au cours de l'exercice concerné	23 845 actions (sur 35 000 actions qui avaient été initialement attribuées au titre du plan 2020)	64 000 actions (sur 64 000 actions qui avaient été initialement attribuées au titre du plan 2021)	-	-

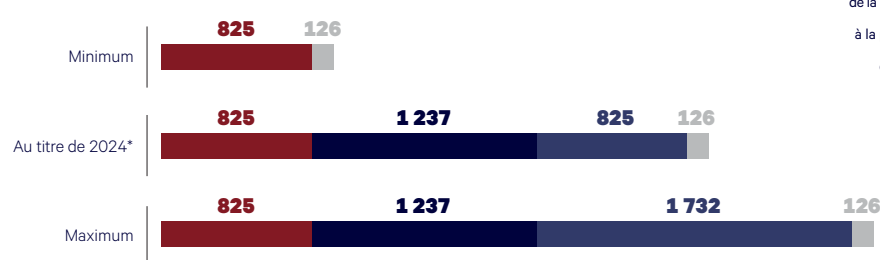
(a) Stéphane Tortajada, Directeur financier, membre du Directoire, a été nommé le 22 juin 2022.

6.2.3.2.1 Éléments de rémunération du Président du Directoire, Jean-Marc Jestin, versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués à raison du mandat au titre de l'exercice 2024 (faisant l'objet de la 9^e résolution soumise au vote de l'Assemblée Générale 2025)

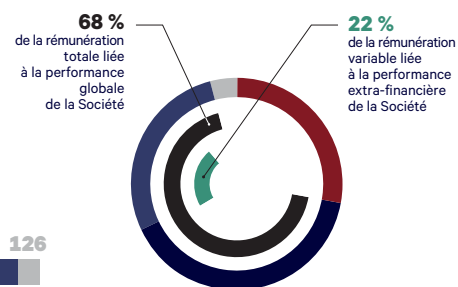
Les éléments de la rémunération du Président du Directoire ci-après présentés ont été déterminés par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations en application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2024 (13^e résolution), à hauteur de 92,71 %. Ladite politique répond aux principes fondamentaux décrits en section 6.2.1.1 en ce qu'elle permet notamment de favoriser une croissance sur le long terme. Ces principes ont été établis après prise en compte du vote par l'Assemblée Générale du 3 mai 2024 de la 15^e résolution (93,88 %).

SYNTHÈSE

(En milliers d'euros)



■ Rémunération fixe annuelle
■ Rémunération variable court terme annuelle
■ Rémunération variable long terme (contre-valeur en euros d'actions de performance attribuées, dont le nombre définitivement acquis dépend de conditions de performance et d'une condition de présence, cf. section 6.2.2.2.1.c)
■ Avantages de toute nature



* Sous réserve, pour la part variable court terme annuelle de l'approbation de l'Assemblée Générale 2025.

Les pourcentages présentés ci-dessus ayant fait l'objet d'arrondis, le total s'élève à 99 % et diffère de celui qui aurait été obtenu en additionnant les valeurs exactes de ces pourcentages.

6. Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise

Rémunérations du Conseil de surveillance et du Directoire

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2024 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération annuelle fixe	825 000 euros	
Rémunération variable annuelle	1 237 500 euros	Voir section ci-dessous « Rémunération variable court terme (exercice 2024) ».
Rémunération variable différée	Néant	
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	
Rémunération exceptionnelle	Néant	
Actions de performance	825 000 euros (valorisation comptable)	Voir section ci-dessous « Rémunération variable long terme (exercice 2024)/actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2024 ».
Options de souscription ou d'achat d'actions	Néant	
Rémunération au titre de mandat d'administrateur ou équivalent	Néant	
Valorisation des avantages de toute nature	125 624 euros	Jean-Marc Jestin a bénéficié au cours de l'exercice 2024 des avantages en nature suivants : <ul style="list-style-type: none"> • un véhicule de fonction ; • une participation au régime de prévoyance et de frais de soins de santé dans les mêmes conditions que l'ensemble des cadres du groupe Klépierre ; • une assurance perte d'emploi souscrite auprès de la GSC ; • une participation au régime de retraite complémentaire AGIRC dans les mêmes conditions que l'ensemble des cadres du groupe Klépierre.
Contrat de travail et indemnité de cessation de fonctions/ de départ	Non applicable	<p>Jean-Marc Jestin ne bénéficie d'aucun contrat de travail.</p> <p>Il bénéficie en revanche d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint dont les principaux termes et conditions sont décrits ci-après.</p> <p>Les cas de départ contraint ouvrant droit à la mise en place de ce mécanisme indemnitaire s'entendent de tous cas de départ contraint quelle que soit la forme que revêt ce départ (révocation, demande de démission...), à l'exclusion d'un départ contraint en cas de faute grave ou de faute lourde et à l'exclusion du cas de non-renouvellement du mandat de membre du Directoire. Conformément au Code AFEP-MEDEF, aucune indemnité ne sera due si le bénéficiaire a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite à taux plein dans les six mois de la cessation de ses fonctions.</p> <p>En cas de départ contraint de Jean-Marc Jestin, ce dernier pourrait percevoir, en vertu de ce mécanisme, une indemnité d'un montant initial égal à un an de rémunération annuelle, calculée par référence à la rémunération annuelle fixe au dernier jour du mandat et la dernière rémunération variable court terme (brute) perçue à la date de la rupture, étant précisé que ce montant initial aura vocation à augmenter linéairement en fonction de l'ancienneté de Jean-Marc Jestin en tant que mandataire social (soit un mois par année d'ancienneté supplémentaire à compter du 1^{er} janvier 2017), dans la limite de deux années de rémunération, conformément au Code AFEP-MEDEF. Ainsi, au 1^{er} janvier 2024, l'indemnité était de 19 mois sur la base de la dernière rémunération fixe et variable court terme (brute).</p> <p>À titre de conditions de performance, le versement de l'indemnité ne pourra avoir lieu que dans l'hypothèse où :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jean-Marc Jestin aura perçu ou sera en droit de percevoir, au cours des deux exercices clos précédant l'année de la cessation du mandat, une rémunération variable annuelle globale (c'est-à-dire quantitative + qualitative) représentant une somme au moins égale à 100 % de sa rémunération fixe (le maximum étant défini selon la politique de rémunération applicable) ; et • la partie quantitative de la rémunération variable annuelle court terme globale devra <i>a minima</i> avoir été versée à hauteur de l'objectif cible au cours de ces deux exercices. <p>Ces conditions sont directement rattachées à l'atteinte des objectifs de la rémunération court terme du Président du Directoire et s'inscrivent par conséquent dans les principes fondamentaux de la politique de rémunération qui lui est applicable, prenant en compte les performances liées à la stratégie commerciale du groupe Klépierre.</p>
Indemnité de non-concurrence	Néant	
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Jean-Marc Jestin ne bénéficie pas de régime de retraite supplémentaire mais bénéficie du même régime de retraite complémentaire AGIRC que celui des cadres du groupe Klépierre.
Divers	Néant	

Rémunération variable court terme (exercice 2024)

Rémunération variable court terme versée au cours de l'exercice 2024 (au titre de l'exercice 2023), ayant fait l'objet d'une approbation par l'Assemblée Générale du 3 mai 2024

Sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance réuni le 13 février 2024 avait fixé à :

- 100 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2023 due au titre de la réalisation de l'objectif quantitatif ; et
- 50 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2023 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs ;
- correspondant à un total de 1 237 500 euros.

Le détail du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs est présenté en pages 275 et 276 du document d'enregistrement universel 2023 de Klépierre. Cette rémunération a été approuvée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2024 (17^e résolution, approuvée à 95,15 %).

Rémunération variable court terme attribuée au titre de l'exercice 2024, soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale 2025

La rémunération variable court terme au titre de l'exercice 2024 a été déterminée par le Conseil de surveillance réuni le 11 février 2025. Il est précisé que, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance a délibéré sur la rémunération de Jean-Marc Jestin hors la présence de ce dernier.

En application de la politique de rémunération qui avait été approuvée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2024 (13^e résolution, approuvée à 92,71 %) :

- la composante quantitative donne droit à 100 % de la rémunération fixe :

Objectif		Réalisation au titre de l'exercice 2024
Objectif de cash-flow net courant par action	La composante quantitative est calculée par rapport à l'objectif annoncé au marché en juillet 2024, et confirmé en octobre 2024, de 2,55 € par action. Le plancher avait été fixé à 95 % de l'objectif.	2,60 €
En % de la rémunération fixe	de 0 % à 100 %	100 %
TOTAL QUANTITATIF 2024 (en % de la rémunération fixe)		100 %

6. Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise

Rémunérations du Conseil de surveillance et du Directoire

- la composante qualitative donne droit à 50 % de la rémunération fixe, comme présenté dans le tableau ci-dessous :

Thèmes	Pondération	Objectifs	Principaux résultats	Réalisation au titre de l'exercice 2024
RSE	40 %	<ul style="list-style-type: none"> Progrès vers la neutralité carbone du portefeuille et la gestion des déchets Promotion des services aux communautés locales Initiatives visant à accroître le nombre de personnes formées en RSE Promotion de modes de vie durables dans les centres commerciaux 	<ul style="list-style-type: none"> Réduction des émissions de carbone pour atteindre 2,99 kgCO₂e/m², soit 22,5 % de moins que l'objectif fixé, maintien des déchets récupérés à 100 % et des déchets recyclés ou réutilisés à 49,3 %, et installation de panneaux photovoltaïques dans 6 nouveaux centres Mise en place et promotion de services écologiques dans une grande majorité des centres Pilotage des académies Klépierre en France et en Italie, et participation d'une grande partie des salariés à des programmes de parrainage visant à responsabiliser les communautés locales Promotion des produits et services responsables dans les centres 	Après examen des principaux résultats, le Conseil de surveillance a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé que l'objectif avait été atteint à hauteur de 100 %, correspondant à 20 % de la rémunération fixe de Jean-Marc Jestin
Stratégie	20 %	<ul style="list-style-type: none"> Qualité de l'exécution des projets de développement immobilier Réalisation des objectifs initiaux fixés pour les projets soumis au Comité des investissements Amélioration de la qualité du portefeuille 	<ul style="list-style-type: none"> Respect du budget et du calendrier des principales opérations de développement Réalisation de la totalité des opérations d'investissement et de désinvestissement selon les termes approuvés par le Conseil de surveillance Cession d'actifs non stratégiques pour un montant total de 144 millions d'euros 	Après examen des principaux résultats, le Conseil de surveillance a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé que l'objectif avait été atteint à hauteur de 100 %, correspondant à 10 % de la rémunération fixe de Jean-Marc Jestin
Gestion de crise et des risques	20 %	<ul style="list-style-type: none"> Assurer la mise en œuvre complète du plan de cybersécurité Poursuivre la mise en place de la fonction de conformité 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre achevée du plan de cybersécurité, dans le respect des délais et du budget Rédaction et communication d'un nouveau Code de conduite à l'ensemble du personnel et conception de nouveaux modules de formation 	Après examen des principaux résultats, le Conseil de surveillance a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé que l'objectif avait été atteint à hauteur de 100 %, correspondant à 10 % de la rémunération fixe de Jean-Marc Jestin
Ressources humaines	20 %	<ul style="list-style-type: none"> Promotion, soutien et mise en œuvre des actions en faveur de la diversité avec un accent particulier sur l'équilibre entre les femmes et les hommes Réalisation d'un plan de succession pour les membres de l'équipe de direction Assurer la mise en œuvre complète du système d'information des ressources humaines avec les derniers modules (recrutement et apprentissage). 	<ul style="list-style-type: none"> Identification de tous les écarts de rémunération (indicateur global d'écart de rémunération aligné sur les exigences de la CSRD) Rédaction d'une nouvelle politique de diversité, d'équité et d'inclusion du Groupe Revue et adoption du plan de succession des membres de l'équipe de direction Déploiement des derniers modules du nouveau système d'information RH à l'échelle du Groupe 	Après examen des principaux résultats, le Conseil de surveillance a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé que l'objectif avait été atteint à hauteur de 100 %, correspondant à 10 % de la rémunération fixe de Jean-Marc Jestin
TOTAL QUALITATIF 2024 (en % de la rémunération fixe)				50 %

Au titre de l'exercice 2024, la rémunération variable court terme de Jean-Marc Jestin s'établit à 1 237 500 euros, soit 150 % de sa rémunération fixe.

Rémunération variable long terme (exercice 2024)

Actions de performance acquises au cours de l'exercice 2024

Plan concerné	Date d'échéance de la période d'acquisition	Nombre d'actions acquises
Plan 2021	1 ^{er} juillet 2024	64 000 actions, soit un taux d'acquisition de 100 %

Actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2024

L'attribution des actions de performance est examinée au regard de la totalité de la rémunération annuelle du dirigeant mandataire social en veillant au respect de l'intérêt des actionnaires. L'attribution s'effectue dans le cadre de plans annuels, arrêtés à des périodes préétablies.

Des actions de performance ont été attribuées au Président du Directoire dans le cadre du plan 2024, qui présente les principales caractéristiques suivantes :

- plan du 28 mai 2024 autorisé par l'Assemblée Générale du 26 avril 2022 (20^e résolution) ;
- attribution de 82 253 actions au Président du Directoire représentant :
 - 825 000 euros, sur la base d'une valorisation des actions de performance en application des normes IFRS,
 - 14,02 % de l'attribution totale réalisée au titre de ce plan à l'ensemble des bénéficiaires concernés ;

- 0,03 % du capital social de la Société au jour de l'attribution ;
- attribution soumise à quatre conditions de performance (absolue, relative, interne et RSE), appréciées sur une période de trois ans. Le détail de ces quatre conditions de performance et la grille de performance associée sont précisés en page 340 ;
- obligation de conservation au nominatif d'un nombre d'actions équivalent à 50 % du gain d'acquisition net d'impôts et de charges calculé lors de la livraison des actions jusqu'à la cessation de ses fonctions.

Analyse comparative de la rémunération totale du Président du Directoire et de celle des salariés de Klépierre

Klépierre s'est référée aux lignes directrices révisées de l'AFEP-MEDEF s'agissant de la méthodologie de comparaison de la rémunération totale du Président du Directoire avec celle des salariés de Klépierre.

Pour le Président du Directoire, les ratios de rémunération sont les suivants :

- ratio moyenne 2024 : 35,99 ;
- ratio médiane 2024 : 46,91.

TABLEAU DES RATIOS AU TITRE DE I. 6^o ET 7^o DE L'ARTICLE L. 22-10-9 DU CODE DE COMMERCE ÉTABLI EN CONFORMITÉ AVEC LES LIGNES DIRECTRICES DE L'AFEP ACTUALISÉES EN FÉVRIER 2021

Le tableau suivant présente l'évolution annuelle de la rémunération du Président du Directoire, des performances de Klépierre, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés Klépierre, et des ratios moyenne et médiane au cours des cinq derniers exercices.

	2024	2023	2022	2021	2020	2019
ÉVOLUTION (EN %) DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE (JEAN-MARC JESTIN, DEPUIS LE 7 NOVEMBRE 2016) ^(a)						
	+ 2,00 %	+ 12,45 %	+ 46,41 %	+ 0,69 %	- 22,29 %	+ 10,37 %
INFORMATION SUR LE PÉRIMÈTRE DE KLÉPIERRE SA						
		N/A (absence de salarié)				
INFORMATION SUR LE PÉRIMÈTRE ÉLARGI (KLÉPIERRE MANAGEMENT, QUI EMPLOIE LA TOTALITÉ DES SALARIÉS FRANÇAIS DU GROUPE KLÉPIERRE) ^(a)						
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	+ 3,51 %	- 3,52 %	+ 16,58 %	- 14,29 %	+ 1,97 %	+ 0,91 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	35,99	36,52	31,34	24,95	21,24	27,87
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 1,50 %	+ 16,55 %	+ 25,59 %	+ 17,48 %	- 23,79 %	+ 9,37 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	46,91	48,43	40,76	31,77	29,38	36,41
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 3,51 %	+ 18,80 %	+ 28,30 %	+ 8,14 %	- 19,31 %	+ 11,01 %
PERFORMANCE DE KLÉPIERRE						
Critère financier (cash-flow net courant)	2,60	2,48	2,62	2,18	2,05	2,82
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	+ 4,84 %	- 5,65 %	+ 20,18 %	+ 10,6 %	- 27,30 %	+ 6,42 %

(a) Les éléments de la rémunération pris en compte sont les éléments de la rémunération totale (brute) versée ou attribuée au cours de l'exercice : (i) la part fixe ; (ii) la part variable versée au cours de l'exercice N au titre de N-1 ; (iii) la rémunération exceptionnelle versée au cours de l'exercice N ; (iv) les actions de performance attribuées au cours de l'exercice N (valorisées à la valeur IFRS) et (v) les avantages en nature. Ces éléments figurent en page 318 du présent document, ainsi qu'aux pages 274 et 275 du document d'enregistrement universel 2023, 300 et 301 du document d'enregistrement universel 2022, 301 et 302 du document d'enregistrement universel 2021 et 305 et 306 du document d'enregistrement universel 2020.

(b) Le périmètre de calcul retenu pour les employés de Klépierre Management (France) représentait 68,6 % des effectifs permanents de cette société au 31 décembre 2024.

Il est rappelé que cette méthodologie suppose de retenir les actions de performance attribuées au cours de l'exercice concerné valorisées à leur valeur IFRS. Cette composante représente historiquement une part importante de la rémunération du Président du Directoire

(plus du tiers) alors que le taux d'acquisition des actions de performance chez Klépierre a été très variable d'un exercice à l'autre, comme rappelé dans le tableau ci-dessous.

	2020	2021	2022	2023	2024
Taux d'acquisition des actions de performance	13,00 %	50,00 %	50,00 %	68,13 %	100 %

6. Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise

Rémunérations du Conseil de surveillance et du Directoire

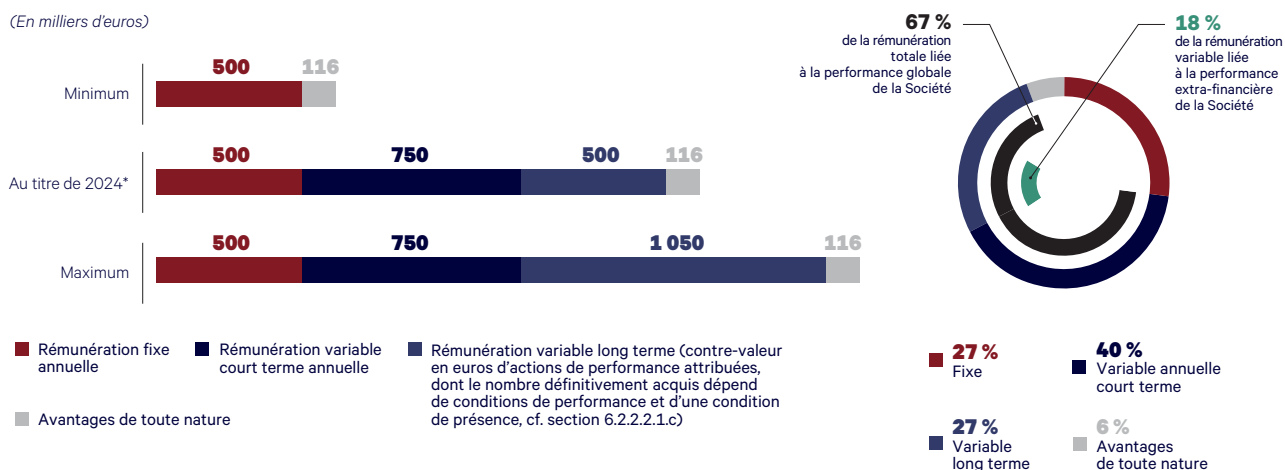
6.2.3.2.2 Éléments de rémunération du membre du Directoire, Directeur financier, Stéphane Tortajada, versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués à raison du mandat au titre de l'exercice 2024 (faisant l'objet de la 10^e résolution soumise au vote de l'Assemblée Générale 2025)

Les éléments de la rémunération du membre du Directoire, Directeur financier, ci-après présentés ont été déterminés par le Conseil de surveillance, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations en application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2024

(14^e résolution) à hauteur de 92,83 %. Ladite politique répond aux principes fondamentaux décrits en section 6.2.1.1 en ce qu'elle permet notamment de favoriser une croissance sur le long terme. Ces principes ont été établis après prise en compte du vote par l'Assemblée Générale du 3 mai 2024 de la 15^e résolution (93,88 %).

SYNTHÈSE

(En milliers d'euros)



* Sous réserve, pour la part variable court terme annuelle de l'approbation de l'Assemblée Générale 2025.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice 2024 ou valorisation comptable	Présentation
Rémunération annuelle fixe	500 000 euros	
Rémunération variable annuelle	750 000 euros	Voir section ci-dessous (« Rémunération variable court terme (exercice 2024) »).
Rémunération variable différée	Néant	
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	
Rémunération exceptionnelle	Néant	
Actions de performance	500 000 euros (valorisation comptable)	Voir section ci-dessous (« Rémunération variable long terme (exercice 2024) »).
Options de souscription ou d'achat d'actions	Néant	
Rémunération au titre de mandat d'administrateur ou équivalent	Néant	
Valorisation des avantages de toute nature	116 388 euros	Stéphane Tortajada a bénéficié au cours de l'exercice 2024 des avantages en nature suivants : <ul style="list-style-type: none"> une participation au régime de prévoyance dans les mêmes conditions que l'ensemble des cadres du groupe Klépierre ; une assurance perte d'emploi souscrite auprès de la GSC ; une participation au régime de retraite complémentaire AGIRC dans les mêmes conditions que l'ensemble des cadres du groupe Klépierre.
Contrat de travail et indemnité de cessation/de départ	Non applicable	Stéphane Tortajada ne bénéficie d'aucun contrat de travail. Il bénéficie en revanche d'un mécanisme indemnitaire en cas de départ contraint dont les termes et conditions sont similaires à ceux applicables au Président du Directoire (voir section 6.2.3.2.1 « Éléments de rémunération du Président du Directoire, Jean-Marc Jestin, versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués à raison du mandat au titre de l'exercice 2024 »).
Indemnité de non-concurrence	Néant	
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Stéphane Tortajada ne bénéficie pas de régime de retraite supplémentaire mais bénéficie du même régime de retraite complémentaire AGIRC que celui des cadres du groupe Klépierre.
Divers	Néant	

Rémunération variable court terme (exercice 2024)

Rémunération variable court terme versée au cours de l'exercice 2024 (au titre de l'exercice 2023), ayant fait l'objet d'une approbation par l'Assemblée Générale du 3 mai 2024

Sur la base des travaux du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil de surveillance réuni le 13 février 2024 avait fixé à :

- 100 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2023 due au titre de la réalisation de l'objectif quantitatif ; et
- 50 % de la rémunération fixe annuelle le montant de la part variable de la rémunération 2023 due au titre de la réalisation des objectifs qualitatifs ;
- correspondant à un total de 675 000 euros.

Le détail du taux de réalisation des critères quantitatifs et qualitatifs est présenté en pages 279 et 280 du document d'enregistrement universel 2023 de Klépierre. Cette rémunération a été approuvée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2024 (18^e résolution, approuvée à 95,68 %).

Rémunération variable court terme attribuée au titre de l'exercice 2024, soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale 2025

La rémunération variable court terme au titre de l'exercice 2024 a été déterminée par le Conseil de surveillance réuni le 11 février 2025. Il est précisé que, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance a délibéré sur la rémunération du membre du Directoire, Directeur financier, hors la présence de ce dernier.

En application de la politique de rémunération qui avait été approuvée par l'Assemblée Générale du 3 mai 2024 (14^e résolution, approuvée à 92,83 %) :

- la composante quantitative donne droit à 100 % de la rémunération fixe :

Objectif	Réalisation au titre de l'exercice 2024
Objectif de cash-flow net courant par action	La composante quantitative est calculée par rapport à l'objectif annoncé au marché en juillet 2024, et confirmé en octobre 2024, de 2,55 € par action. Le plancher avait été fixé à 95 % de l'objectif. 2,60 €
En % de la rémunération fixe	De 0 % à 100 % 100 %
TOTAL QUANTITATIF 2024 (en % de la rémunération fixe)	100 %

- la composante qualitative donne droit à 50 % de la rémunération fixe, comme présenté dans les tableaux ci-dessous :

Thèmes	Pondération	Objectifs	Principaux résultats	Réalisation au titre de l'exercice 2024
Financement	30 %	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la conduite des opérations financières permettant d'améliorer la profitabilité du groupe Klépierre • Gestion et couverture des risques financiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Levée de 1755 millions d'euros de nouveaux financements, au-dessus de l'objectif de 850 millions d'euros • Mise en place d'un programme de couverture permettant au groupe Klépierre de porter le taux de couverture à 100 % en 2025, au-delà de l'objectif de 85 % 	Après examen des principaux résultats, le Conseil de surveillance a décidé que l'objectif avait été atteint à hauteur de 100 %, correspondant à 15 % de la rémunération fixe de Stéphane Tortajada
Fiscalité et audit	20 %	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la politique fiscale du groupe Klépierre et de l'exposition aux risques • Optimiser la fonction d'audit en vue d'améliorer la gestion des risques 	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'économies d'impôts significatives et aucun risque fiscal nouveau en 2024 • Simplification de l'organigramme juridique des sociétés • Émission de plus de 200 recommandations d'audit sur les niveaux de risques les plus élevés, au-delà de l'objectif de 100 	Après examen des principaux résultats, le Conseil de surveillance a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé que l'objectif avait été atteint à hauteur de 100 %, correspondant à 10 % de la rémunération fixe de Stéphane Tortajada
Relations avec les investisseurs	20 %	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité des échanges avec la communauté financière • Pertinence des informations financières 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication sur les défis auxquels le groupe Klépierre est confronté et les choix effectués pour préserver ses solides ratios de financement et ses vues stratégiques sur les opérations • Maintien de l'intensité des interactions avec la communauté financière pour promouvoir la force du modèle économique de Klépierre, principalement concentrée sur des rencontres individuelles • Obtention de la médaille d'or de l'EPRA pour la mise en œuvre des recommandations en matière de meilleures pratiques 	Après examen des principaux résultats, le Conseil de surveillance a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé que l'objectif avait été atteint à hauteur de 100 %, correspondant à 10 % de la rémunération fixe de Stéphane Tortajada
RSE	20 %	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre de financements basés sur la durabilité • Amélioration de la transparence concernant l'impact financier du changement climatique 	<ul style="list-style-type: none"> • Levée de 900 millions d'euros de financements avec un prix lié au développement durable, au-dessus de l'objectif de 250 millions d'euros • Obtention de la médaille d'or de l'EPRA pour la qualité des informations non financières 	Après examen des principaux résultats, le Conseil de surveillance a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé que l'objectif avait été atteint à hauteur de 100 %, correspondant à 10 % de la rémunération fixe de Stéphane Tortajada
Contrôle interne comptable et financier	10 %	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la gestion des clôtures comptables et du contrôle financier interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Finalisation de la conception et de la documentation des contrôles comptables requis par la loi Sapin II 	Après examen des principaux résultats, le Conseil de surveillance a, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, décidé que l'objectif avait été atteint à hauteur de 100 %, correspondant à 5 % de la rémunération fixe de Stéphane Tortajada
TOTAL QUALITATIF 2024 (en % de la rémunération fixe)				50 %

6. Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise

Rémunérations du Conseil de surveillance et du Directoire

Au titre de l'exercice 2024, la rémunération variable court terme de Stéphane Tortajada s'établit à 750 000 euros, soit 150 % de sa rémunération fixe.

Rémunération variable long terme (exercice 2024)

Actions de performance acquises au cours de l'exercice 2024

Membre du Directoire concerné	Plan concerné	Date d'échéance de la période d'acquisition	Nombre d'actions acquises
Stéphane Tortajada	N/A	N/A	N/A

Actions de performance attribuées au cours de l'exercice 2024

L'attribution des actions de performance est examinée au regard de la totalité de la rémunération annuelle du dirigeant mandataire social en veillant au respect de l'intérêt des actionnaires. L'attribution s'effectue dans le cadre de plans annuels, arrêtés à des périodes préétablies.

Des actions de performance ont été attribuées à Stéphane Tortajada en qualité de membre du Directoire dans le cadre du plan 2024, qui présente les principales caractéristiques suivantes :

- plan du 1^{er} juillet 2024 autorisé par l'Assemblée Générale du 26 avril 2022 (20^e résolution) ;
- attribution de 49 850 actions au membre du Directoire, Directeur financier, représentant :
 - 500 000 euros, sur la base d'une valorisation des actions de performance en application des normes IFRS,

- 8,50 % de l'attribution totale réalisée au titre de ce plan à l'ensemble des bénéficiaires concernés,
- 0,02 % du capital social de la Société au jour de l'attribution ;
- attribution soumise à quatre conditions de performance (absolue, relative, interne et RSE), appréciées sur une période de trois ans. Le détail de ces quatre conditions de performance et la grille de performance associée sont précisés en page 340 ;
- obligation de conservation au nominatif d'un nombre d'actions équivalent à 50 % du gain d'acquisition net d'impôts et de charges calculé lors de la livraison des actions jusqu'à la cessation de ses fonctions.

Analyse comparative de la rémunération totale du membre du Directoire, Directeur financier et de celle des salariés de Klépierre

Les ratios de rémunération concernant le Directeur financier, membre du Directoire, sont les suivants :

- ratio moyenne 2024 : 21,09 ;
- ratio médiane 2024 : 27,49.

TABLEAU DES RATIOS AU TITRE DE I. 6^o ET 7^o DE L'ARTICLE L. 22-10-9 DU CODE DE COMMERCE ÉTABLI EN CONFORMITÉ AVEC LES LIGNES DIRECTRICES DE L'AFEP ACTUALISÉES EN FÉVRIER 2021

Le tableau ci-dessous présente l'évolution annuelle de la rémunération du Directeur financier, membre du Directoire, des performances de Klépierre, de la rémunération moyenne sur une base équivalent temps plein des salariés Klépierre, et des ratios moyenne et médiane au cours des cinq derniers exercices :

	2024	2023	2022	2021	2020	2019
ÉVOLUTION (EN %) DE LA RÉMUNÉRATION DU DIRECTEUR FINANCIER, MEMBRE DU DIRECTOIRE (STÉPHANE TORTAJADA, DEPUIS LE 22 JUIN 2022) ^(a)						
	+ 30,78 %	+ 87,04 %	N/A	N/A	N/A	N/A
INFORMATION SUR LE PÉRIMÈTRE DE KLÉPIERRE SA						
						N/A (absence de salarié)
INFORMATION SUR LE PÉRIMÈTRE ÉLARGI (KLÉPIERRE MANAGEMENT, QUI EMPLOIE LA TOTALITÉ DES SALARIÉS FRANÇAIS DU GROUPE KLÉPIERRE) ^(b)						
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	+ 3,51 %	- 3,52 %	+ 16,58 %	- 14,29 %	+ 1,97 %	+ 0,91 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	21,09	16,69	8,61	N/A	N/A	N/A
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	+ 26,34 %	+ 93,86 %	N/A	N/A	N/A	N/A
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	27,49	22,13	11,20	N/A	N/A	N/A
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	+ 24,19 %	+ 97,60 %	N/A	N/A	N/A	N/A
PERFORMANCE DE KLÉPIERRE						
Critère financier (cash-flow net courant)	2,60	2,48	2,62	2,18	2,05	2,82
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	+ 4,84 %	- 5,65 %	+ 20,18 %	+ 10,6 %	- 27,30 %	+ 6,42 %

(a) Les éléments de la rémunération pris en compte sont les éléments de la rémunération totale (brute) versée ou attribuée au cours de l'exercice : (i) la part fixe ; (ii) la part variable versée au cours de l'exercice N au titre de N-1 ; (iii) la rémunération exceptionnelle versée au cours de l'exercice N ; (iv) les actions de performance attribuées au cours de l'exercice N (valorisés à la valeur IFRS) et (v) les avantages en nature. Ces éléments figurent en page 322 du présent document, ainsi qu'aux pages 314 et 315 281 et 282 du document d'enregistrement universel 2023, 302 314 et 315 du document d'enregistrement universel 2022, 305 et 306 302 du document d'enregistrement universel 2021 et 305 et 306 du document d'enregistrement universel 2020.

(b) Le périmètre de calcul retenu pour les employés de Klépierre Management (France) représentait 68,6 % des effectifs permanents de cette société au 31 décembre 2024.

6.2.4 Tableaux synoptiques en application des recommandations de l'AMF et du Code AFEP-MEDEF

TABLEAU N° 1 – TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS, DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (en euros)

	2023	2024
David Simon – Président du Conseil de surveillance		
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée dans le tableau n° 2)	94 065	96 075
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
TOTAL	94 065	96 075
Jean-Marc Jestin – Président du Directoire		
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée dans le tableau n° 2)	2 181 990	2 188 124
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	825 000	825 000
TOTAL	3 006 990	3 013 124
Stéphane Tortajada – Directeur financier, membre du Directoire		
Rémunération due au titre de l'exercice (détaillée dans le tableau n° 2)	1 217 992	1 366 388
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	450 000	500 000
TOTAL	1 667 992	1 791 388

TABLEAU N° 2 – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (en euros)

	2023		2024	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
David Simon – Président du Conseil de surveillance				
Rémunération fixe	-	-	-	-
Rémunération variable court terme	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération au titre de mandat exercé au sein d'un organe de gouvernance	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
Divers	-	-	-	-
Rémunération liée à la qualité de Président et membre du Conseil de surveillance	94 065	102 667	96 075	94 065
TOTAL	94 065	102 667	96 075	94 065
Jean-Marc Jestin – Président du Directoire				
Rémunération fixe	825 000	825 000	825 000	825 000
Rémunération variable court terme	1 237 500 ^(a)	1 184 486 ^(b)	1 237 500 ^(c)	1 237 500
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération au titre de mandat exercé au sein d'un organe de gouvernance	-	-	-	-
Avantages en nature ^(d)	119 490	119 490	125 624	125 624
Divers	-	-	-	-
TOTAL	2 181 990	2 128 976	2 188 124	2 188 124

(a) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2023, de Jean-Marc Jestin a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le détail des calculs effectués figure aux pages 275 et 277 du document d'enregistrement universel 2023.

(b) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2022 de Jean-Marc Jestin a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le détail des calculs effectués figure aux pages 302 et 303 du document d'enregistrement universel 2022.

(c) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2024 de Jean-Marc Jestin a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le détail des calculs effectués figure aux pages 319 et 320 du présent document.

(d) Correspond à la mise à disposition d'un véhicule automobile, aux cotisations versées par l'entreprise pour le maintien de Jean-Marc Jestin au régime de prévoyance et de frais de soins de santé dont bénéficient les salariés du groupe Klépierre, à la souscription d'une assurance perte d'emploi auprès de la GSC et à une participation au régime de retraite complémentaire AGIRC dans les mêmes conditions que l'ensemble des cadres du groupe Klépierre.

6. Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise

Rémunérations du Conseil de surveillance et du Directoire

Stéphane Tortajada – Directeur financier, membre du Directoire	2023		2024	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	500 000	450 000	500 000	500 000
Rémunération variable court terme	675 000 ^(a)	356 918 ^(b)	750 000 ^(c)	675 000
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération au titre de mandat exercé au sein d'un organe de gouvernance	-	-	-	-
Avantages en nature ^(d)	92 992	92 992	116 388	116 388
Divers	-	-	-	-
TOTAL	1 217 992	899 910	1 366 388	1 291 388

(a) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2023, de Stéphane Tortajada a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le détail des calculs effectués figure aux pages 279 et 280 du document d'enregistrement universel 2023.

(b) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2022 de Stéphane Tortajada a été déterminée par le Conseil de surveillance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations. Le détail des calculs effectués figure en page 311 du document d'enregistrement universel 2022.

(c) La rémunération variable, au titre de l'exercice 2024 de Stéphane Tortajada a été déterminée par le Conseil de surveillance. Le détail des calculs effectués figure aux pages 323 et 324 du présent document.

(d) Correspond aux cotisations versées par l'entreprise pour le maintien de Stéphane Tortajada au régime de prévoyance dont bénéficient les salariés du groupe Klépierre, à la souscription d'une assurance perte d'emploi auprès de la GSC et à une participation au régime de retraite complémentaire AGIRC dans les mêmes conditions que l'ensemble des cadres du groupe Klépierre.

TABLEAU N° 3 – TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES AUX MANDATAIRES SOCIAUX NON EXÉCUTIFS ET PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON EXÉCUTIFS (en euros)

Mandataires sociaux non exécutifs	2023		2024	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
David Simon				
Rémunérations (fixe, variable)	94 065	102 667	96 075	94 065
Autres rémunérations	-	-	-	-
John Carrafiell				
Rémunérations (fixe, variable)	72 065	68 222	70 279	72 065
Autres rémunérations	-	-	-	-
Anne Carron				
Rémunérations (fixe, variable)	-	-	38 076	-
Autres rémunérations	-	-	-	-
Béatrice de Clermont-Tonnerre				
Rémunérations (fixe, variable)	72 309	67 513	81 669	72 309
Autres rémunérations	-	-	-	-
Steven Fivel				
Rémunérations (fixe, variable)	98 418	102 444	100 652	98 418
Autres rémunérations	-	-	-	-
Robert Fowlds				
Rémunérations (fixe, variable)	50 065	58 667	52 075	50 065
Autres rémunérations	-	-	-	-
Stanley Shashoua				
Rémunérations (fixe, variable)	76 418	74 222	74 855	76 418
Autres rémunérations	-	-	-	-
Catherine Simoni				
Rémunérations (fixe, variable)	85 242	96 222	89 262	85 242
Autres rémunérations	-	-	-	-
Rose-Marie Van Lerberghe				
Rémunérations (fixe, variable)	54 946	65 598	25 389	54 946
Autres rémunérations	-	-	-	-
Florence von Erb				
Rémunérations (fixe, variable)	63 242	52 444	59 669	63 242
Autres rémunérations	-	-	-	-

TABLEAU N° 4 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR LA SOCIÉTÉ ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE KLÉPIERRE

Non applicable.

TABLEAU N° 5 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Non applicable.

TABLEAU N° 6 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR LA SOCIÉTÉ OU PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE KLÉPIERRE

Bénéficiaire	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date de fin de la période d'acquisition	Date de fin de la période de conservation	Conditions de performance
David Simon Président du Conseil de surveillance	-	-	-	-	-	-
Jean-Marc Jestin Président du Directoire	28 mai 2024	82 253	825 000 euros	28 mai 2027	- ^(a)	Ces actions sont entièrement soumises à des conditions de performance, conformément aux principes en page 340 du présent document.
Stéphane Tortajada Directeur financier, membre du Directoire		49 850	500 000 euros			

(a) Obligation de conservation au nominatif d'un nombre d'actions équivalent à 50 % du gain d'acquisition net d'impôts et de charges calculé lors de la livraison des actions jusqu'à la date de cessation des fonctions.

TABLEAU N° 7 – ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Bénéficiaires	Plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice (fin de la période de conservation)	Conditions d'acquisition
David Simon	-	-	-
Jean-Marc Jestin	Plan 2019	17 500	Oui
Stéphane Tortajada ^(a)	N/A		

(a) Stéphane Tortajada a rejoint le Directoire à compter du 22 juin 2022.

Il est par ailleurs rappelé que les dirigeants restent tenus à une obligation de conservation conformément à l'article L. 225-197-1 du Code de commerce précisé par le Code AFEP-MEDEF.

À titre d'information complémentaire, le tableau ci-dessous indique le nombre d'actions de performance attribuées aux dirigeants en qualité de mandataires sociaux dont la période d'acquisition s'est achevée au cours de l'exercice :

Bénéficiaires	Plan	Date d'échéance de la période d'acquisition	Nombre d'actions définitivement attribuées
David Simon	-	-	-
Jean-Marc Jestin	Plan 2021	01/07/2024	64 000
Stéphane Tortajada ^(a)	N/A		

(a) Stéphane Tortajada a rejoint le Directoire à compter du 22 juin 2022.

6. Rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise

Rémunérations du Conseil de surveillance et du Directoire

TABLEAU N° 8 – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS

Non applicable.

TABLEAU N° 9 – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE

Voir section 7.1.3.3 du présent document.

TABLEAU N° 10 – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS VARIABLES PLURIANNUELLES DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

Non applicable.

TABLEAU N° 11 – SITUATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2024

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
David Simon Président du Conseil de surveillance Début de mandat : 12/02/2012 Fin de mandat : Assemblée Générale 2027		X		X		X		X
Jean-Marc Jestin Président du Directoire Début de mandat ^(a) : 22/06/2022 Fin de mandat ^(a) : 21/06/2025		X		X	X			X
Stéphane Tortajada Directeur financier, membre du Directoire Début de mandat ^(a) : 22/06/2022 Fin de mandat ^(a) : 21/06/2025		X		X	X			X

(a) En tant que membre du Directoire.



7.

Capital et actionnariat, Assemblée Générale, Programme de rachat d'actions

7.1	Capital et actionnariat	332	7.3	Programme de rachat d'actions propres	374
7.1.1	Renseignements à caractère général concernant le capital	332	7.3.1	Date de l'Assemblée Générale appelée à autoriser le Programme de rachat 2025	374
7.1.2	Évolution du capital – Répartition du capital et des droits de vote	335	7.3.2	Actions détenues par la Société au 31 janvier 2025	374
7.1.3	Options d'achat d'actions et actions de performance	338	7.3.3	Répartition par objectifs des actions détenues par Klépierre au 31 janvier 2025	374
7.1.4	Contrats importants	342	7.3.4	Objectifs du Programme de rachat 2025	374
7.2	Assemblée Générale des actionnaires	344	7.3.5	Part maximale du capital à acquérir et nombre maximal de titres susceptibles d'être acquis dans le cadre du Programme de rachat 2025	375
	Rapport du Directoire à l'Assemblée Générale ordinaire et extraordinaire	344	7.3.6	Prix d'achat unitaire maximal autorisé	375
			7.3.7	Durée du Programme de rachat 2025	375

7.1 Capital et actionariat

7.1.1 Renseignements à caractère général concernant le capital

7.1.1.1 Capital social – Forme des actions

Au 31 décembre 2024, le capital social s'élève à 401 605 640,80 euros, divisé en 286 861 172 actions de 1,40 euro de nominal chacune, entièrement libérées.

Les actions sont assorties d'un droit de vote simple conformément à l'article 29 des statuts.

Elles sont, au choix de l'actionnaire, nominatives ou au porteur. Le capital social peut être modifié dans les conditions prévues par la loi.

7.1.1.2 Délégations et autorisations consenties au Directoire

À la date du présent document, le Directoire bénéficie des délégations ou autorisations en vigueur suivantes qui lui ont été consenties :

Par l'Assemblée Générale du 26 avril 2022

Objet de la résolution	Montant nominal ou exprimé en % maximal	Durée de l'autorisation	Utilisation au cours de l'exercice 2024
Autorisation d'attributions gratuites d'actions de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	1 % du capital social	38 mois à compter du 26 avril 2022 (20 ^e résolution)	Attribution de 586 403 actions de performance aux membres du Directoire et aux principaux cadres du Groupe, représentant 0,20 % du capital au 31 décembre 2024 (cf. section 7.1.3.3.)

Par l'Assemblée Générale du 11 mai 2023

Objet de la résolution	Montant nominal ou exprimé en % maximal	Durée de l'autorisation	Utilisation au cours de l'exercice 2024
Autorisation de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues	10 % du capital par période de 24 mois	26 mois à compter du 11 mai 2023 (22 ^e résolution)	Aucune
Augmentation de capital avec DPS par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance ^(a)	Montant nominal maximal : 120 millions d'euros et 1 500 millions d'euros pour les titres de créance	26 mois à compter du 11 mai 2023 (23 ^e résolution)	Aucune
Augmentation de capital sans DPS par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, par offre au public ou par placement privé ^{(a)(b)}	Montant nominal maximal : 40 160 564 euros et 1 500 millions d'euros pour les titres de créance	26 mois à compter du 11 mai 2023 (24 ^e et 25 ^e résolutions)	Aucune
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, de toute filiale ou de toute autre société avec ou sans DPS ^(a)	Au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission ^(c)	26 mois à compter du 11 mai 2023 (26 ^e résolution)	Aucune
Augmentation de capital sans DPS par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ^(a)	Dans la limite de 10 % du capital	26 mois à compter du 11 mai 2023 (27 ^e résolution)	Aucune
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres ^(a)	100 millions d'euros	26 mois à compter du 11 mai 2023 (28 ^e résolution)	Aucune

(a) Montant nominal maximal global des augmentations de capital social, immédiates ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu de ces autorisations consenties au Directoire : 120 millions d'euros (29^e résolution) (à ce montant nominal s'ajoute, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital).

Montant nominal maximal global des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital : 1 500 millions d'euros (29^e résolution).

(b) Placement privé : les émissions ne peuvent excéder les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (20 % du capital par an, en vertu de l'article L. 225-136 2^e du Code de commerce).

(c) Dans les 30 jours de la clôture de la période de souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale, en vertu de l'article R. 225-118 du Code de commerce.

Par l'Assemblée Générale du 3 mai 2024

Objet de la résolution	Montant nominal ou exprimé en % maximal	Durée de l'autorisation	Utilisation au cours de l'exercice 2024
Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions	Montant maximal du programme : 10 % du capital et 1 004 014 095 euros Prix maximal de rachat : 35 euros pour une action de 1,40 euro de nominal	18 mois à compter du 3 mai 2024 (19 ^e résolution)	Aucune

7.1.1.3 Distributions

Au titre des cinq derniers exercices, les distributions réalisées ont été les suivantes :

Au titre de l'exercice	2019	2020 ^(a)	2021 ^(b)	2022	2023
Nombre d'actions		294 848 054	286 861 172	286 861 172	286 861 172
Distribution nette	2,20 €	1,00 €	1,70 €	1,75 €	1,80 €
Montant net distribué	665 861 009 €	294 848 054 €	487 663 992 €	502 007 051 € ^(c)	516 350 109,60 € ^(d)

(a) Le dividende de 2,20 euros se décomposant en (i) un acompte sur dividende d'un montant total de 332 930 504,50 euros, soit 1,10 euro par action (sur un nombre total d'actions de 302 664 095), détaché de l'action le 9 mars 2020 et mis en paiement en numéraire le 11 mars 2020, ainsi que (ii) d'un solde de dividende aux actionnaires correspondant à une distribution complémentaire de 319 824 370,95 euros, soit 1,10 euro par action (sur un nombre total d'actions de 299 939 198), détaché de l'action le 7 juillet 2020 et mis en paiement en numéraire le 9 juillet 2020.

(b) Le montant distribué constitue un remboursement d'apport.

(c) Le dividende de 1,75 euro se décomposant en (i) un acompte sur dividende d'un montant total de 249 569 220 euros, soit 0,87 euro par action, détaché de l'action le 28 mars 2023 et mis en paiement en numéraire le 30 mars 2023, ainsi que (ii) d'un solde de dividende aux actionnaires correspondant à une distribution complémentaire de 252 437 831 euros, soit 0,87 euro par action, détaché de l'action le 7 juillet 2023 et mis en paiement en numéraire le 11 juillet 2023.

(d) Le dividende de 1,80 euro se décomposant en (i) un acompte sur dividende d'un montant total de 258 175 054,80 euros, soit 0,90 euro par action, détaché de l'action le 28 mars 2024 et mis en paiement en numéraire le 26 mars 2024, ainsi que (ii) d'un solde de dividende aux actionnaires correspondant à une distribution complémentaire de 258 175 054,80 euros, soit 0,90 euro par action, détaché de l'action le 9 juillet 2024 et mis en paiement en numéraire le 11 juillet 2024.

Les dividendes non réclamés sont prescrits au profit de l'État à l'issue d'un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement.

Les actions détenues par la Société ne donnent pas droit à dividendes.

7.1.1.4 Capital et bourse

Actions

Toutes les actions de capital sont admises aux négociations sur le compartiment A d'Euronext Paris.

	2020	2021	2022	2023	2024
Capitalisation boursière (en millions d'euros)	5 516	5 981	6 176	7 080	7 975
Nombre de titres échangés (moyenne quotidienne)	1 456 093	1 089 183	974 916	791 834	633 625
COURS DE L'ACTION (en euros)					
Le plus haut	34,66	25,76	26,37	25,09	30,28
Le plus bas	10,21	16,53	17,34	19,70	22,69
Le dernier	18,39	20,85	21,53	24,68	27,80

7. Capital et actionariat, Assemblée Générale, Programme de rachat d'actions

Capital et actionariat

Volume des transactions depuis 18 mois (en titres et en capitaux)

		Cours le plus haut (en euros)	Cours le plus bas (en euros)	Nombre de titres échangés	Montant des capitaux échangés (en euros)
2022	Septembre	20,94	17,34	21 344 318	406 274 044
	Octobre	20,37	17,41	20 947 417	391 033 940
	Novembre	22,70	19,91	21 396 418	465 342 640
	Décembre	22,55	21,11	15 520 322	341 037 266
2023	Janvier	23,55	22,00	16 338 292	370 839 480
	Février	24,73	22,69	17 539 864	418 955 340
	Mars	24,51	19,70	27 173 470	608 435 136
	Avril	22,96	20,49	16 432 865	355 340 296
	Mai	22,27	20,75	19 510 964	419 938 428
	Juin	22,72	21,29	18 171 360	405 141 052
	Juillet	24,15	22,39	15 069 167	356 594 412
	Août	24,40	23,36	14 170 585	339 471 064
	Septembre	25,09	22,71	14 151 032	340 793 902
	Octobre	22,98	21,76	15 213 788	341 264 731
	Novembre	24,43	22,48	18 013 066	415 269 148
	Décembre	24,90	23,30	14 092 398	340 580 161
2024	Janvier	24,85	23,37	12 599 922	303 622 099
	Février	24,14	22,69	15 542 668	366 077 496
	Mars	24,22	23,45	11 667 522	277 296 710
	Avril	25,26	23,32	13 570 345	328 588 352
	Mai	26,60	25,06	14 589 991	376 070 493
	Juin	27,06	24,98	16 267 431	422 674 370
	Juillet	26,48	24,74	13 033 311	331 470 561
	Août	27,16	26,22	12 528 518	334 416 355
	Septembre	29,72	27,24	14 105 733	407 072 923
	Octobre	30,28	28,92	12 385 594	366 387 245
	Novembre	29,38	28,30	12 762 249	366 734 038
	Décembre	28,88	27,56	13 154 823	368 070 015
2025	Janvier	28,82	27,56	11 647 917	327 893 444
	Février	31,04	28,48	12 544 090	373 752 249

Source : Bloomberg.

Instruments dilutifs

Il n'existe pas d'instrument dilutif émis.

7.1.1.5 Obligations

Date d'émission	Date d'échéance	Devise	Nominal en cours	Coupon	Code ISIN
ÉMISSIONS EUROBOND COTÉES À LA BOURSE DE PARIS (EMTN) ^(a)					
22/10/2015	22/10/2025	EUR	255 000 000	2,125 %	FR0013030038
19/02/2016	19/02/2026	EUR	500 000 000	1,875 %	FR0013121753
16/02/2017 – 27/02/2017	16/02/2027	EUR	600 000 000	1,375 %	FR0013238045
21/05/2012	21/05/2027	EUR	50 000 000	4,230 %	FR0011255280
12/05/2020 – 14/06/2023	12/05/2029	EUR	700 000 000	2,000 %	FR0013512233
01/07/2019 – 26/06/2023 – 13/07/2023	01/07/2030	EUR	700 000 000	0,625 %	FR0013430741
17/11/2020 – 11/06/2024	17/02/2031	EUR	700 000 000	0,875 %	FR0014000KT3
29/09/2016	29/09/2031	EUR	600 000 000	1,250 %	FR0013203825
11/12/2017 – 06/05/2020 – 16/06/2020 – 20/09/2023	13/12/2032	EUR	750 000 000	1,625 %	FR0013300605
23/02/2024	23/09/2033	EUR	600 000 000	3,875 %	FR001400NDQ2

(a) Les prospectus du programme EMTN (Euro Medium Term Notes) sont disponibles sur le site internet de Klépierre (www.klepierre.com), section « Finance ».

7.1.2 Évolution du capital – Répartition du capital et des droits de vote

7.1.2.1 Évolution du capital depuis cinq ans (au 31 décembre 2024)

Dates	Nature de l'évolution	Nombre d'actions concernées	Montant des primes (en euros)	Montant du capital à l'issue de la réalisation de l'opération (en euros)
20/02/2019	Réduction du capital social	6 932 462	240 363 057,51	430 393 041,40
20/06/2019	Réduction du capital social	2 828 962	96 011 667,47	426 432 494,60
17/12/2019	Réduction du capital social	1 930 544	63 912 225,52	423 729 733,00
22/06/2020	Réduction du capital social	2 724 897	79 529 401,12	419 914 877,20
19/01/2021	Réduction du capital social	5 091 144	150 713 532,84	412 787 275,60
22/06/2021	Réduction du capital social	4 493 022	135 709 688,50	406 497 044,80
15/12/2021	Réduction du capital social	3 493 860	94 856 813,12	401 605 640,80

7.1.2.2 Évolution de la répartition du capital et des droits de vote au cours des trois derniers exercices

À la connaissance de la Société et sur la base des déclarations de franchissement de seuil statutaire, la répartition du capital est la suivante :

	Situation au 31 décembre 2022				Situation au 31 décembre 2023				Situation au 31 décembre 2024			
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote théoriques ^(a)	% des droits de vote exerçables en AG ^(b)	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote théoriques ^(a)	% des droits de vote exerçables en AG ^(b)	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote théoriques ^(a)	% des droits de vote exerçables en AG ^(b)
Groupe Simon Property ^(c)	63 924 148	22,28	22,28	22,39	63 924 148	22,28	22,28	22,38	63 924 148	22,28	22,28	22,36
Groupe APG ^(d)	17 648 751	6,15	6,15	6,18	14 926 023	5,20	5,20	5,23	14 296 052	4,98	4,98	5,00
BlackRock	17 918 808	6,25	6,25	6,28	17 918 808	6,25	6,25	6,27	17 918 808	6,25	6,25	6,27
Norges Bank ^(e)	14 747 803	5,14	5,14	5,17	-	-	-	-	-	-	-	-
Salariés/ mandataires	617 976	0,22	0,22	0,22	388 507	0,14	0,14	0,14	487 475	0,17	0,17	0,17
Flottant	170 643 365	59,49	59,49	59,76	188 491 749	65,71	65,71	65,98	189 220 703	65,97	65,97	66,20
Autocontrôle	1 360 321	0,47	0,47	-	1 211 937	0,42	0,42	-	1 013 986	0,35	0,35	-
TOTAL	286 861 172	100	100	100	286 861 172	100	100	100	286 861 172	100	100	100

(a) Les droits de vote théoriques correspondent au nombre total de droits de vote attachés à l'ensemble des actions, y compris celles privées de droit de vote.

(b) Les droits de vote exerçables correspondent au nombre de droits de vote « net » des actions privées de droits de vote.

(c) Conformément au communiqué de presse que le Groupe Simon Property a publié le 7 novembre 2023, sa filiale Simon Global Development B.V. a émis le 14 novembre 2023 des obligations d'un montant en principal de 750 millions d'euros pour une durée de trois ans (les « **Obligations** ») échangeables contre des actions ordinaires existantes de Klépierre SA. Les Obligations sont entièrement et inconditionnellement garanties par le Groupe Simon Property. Elles ont été émises à 100 % de leur montant principal et paient un coupon fixe de 3,50 % par an. Leur prix d'échange initial a été fixé à 27,2092 euros. Rapporté à la totalité du montant de l'emprunt, ce prix correspond à 27 564 206 actions de Klépierre SA, soit 9,61 % du capital de la Société. Les Obligations ont fait l'objet d'une demande d'admission aux négociations de gré à gré à la Bourse de Francfort. Pour plus de détails, consulter le communiqué de presse du Groupe Simon Property sur cette opération : <https://investors.simon.com/news-releases/news-release-details/simon-property-group-announces-offering-euro-denominated-bonds>.

(d) Le Groupe APG est passé le 9 janvier 2024 en dessous du seuil de 5 % de détention du capital et des droits de vote de la Société.

(e) Norges Bank est passé fin 2023 en dessous du seuil de 5 % de détention du capital de la Société, laquelle n'a plus l'obligation de déclarer leur participation.

Depuis le 31 décembre 2024, aucune opération de réduction du capital social n'a été mise en œuvre conformément à la délégation consentie par la 22^e résolution de l'Assemblée Générale mixte des actionnaires du 11 mai 2023.

À la connaissance de la Société, aucun changement significatif n'est intervenu dans la détention du capital et des droits de vote depuis le 31 décembre 2024.

Participation des salariés

Le Directoire de Klépierre a décidé en décembre 2018 la mise en place d'une offre d'actionariat réservée à certains salariés de Klépierre Management SNC (les « **Bénéficiaires** »), réalisée dans le cadre du plan d'épargne d'entreprise de Klépierre Management SNC. Dans le cadre de ce plan, les Bénéficiaires ont eu la possibilité d'acquérir des actions émises par la Société à un prix de 24,96 euros par action.

À l'issue de la centralisation des demandes d'acquisition par les Bénéficiaires, le Directoire de la Société a constaté la réalisation de la cession de 326 689 actions aux Bénéficiaires, pour un prix total de 8 154 157,44 euros.

Pactes d'actionnaires

À la connaissance de la Société, il n'existait pas au 31 décembre 2024 d'accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle à une date ultérieure.

À l'occasion de l'accord conclu le 29 juillet 2014 entre Klépierre et Corio, Simon Property Group (« **SPG** »), BNP Paribas SA (« **BNPP** »), actionnaires de référence de Klépierre, et la fondation (*stichting*) de droit néerlandais Stichting Depositary APG Strategic Real Estate Pool, représentée par sa société de gestion APG Asset Management N.V. (« **APG** ») actionnaire de référence de Corio, agissant chacun directement ou au travers d'affiliés (respectivement, le « **groupe SPG** », le « **groupe BNPP** » et le « **groupe APG** », et ensemble les « **Parties** »), ont signé un pacte d'actionnaires (le « **Pacte d'Actionnaires** ») aux fins d'organiser leurs relations en tant qu'actionnaires de Klépierre. Ce pacte a fait l'objet d'une publication légale par l'AMF dans sa décision 214C2161 du 16 octobre 2014.

Le Pacte d'Actionnaires est entré en vigueur le 15 janvier 2015 (la « **Date de Réalisation** »).

7. Capital et actionariat, Assemblée Générale, Programme de rachat d'actions

Capital et actionariat

I – Gouvernance de Klépierre

Représentation au Conseil de surveillance

Le Pacte d'Actionnaires prévoit une représentation des groupes SPG et APG au Conseil de surveillance de Klépierre se traduisant par des engagements de vote réciproques en Assemblée Générale et au sein du Conseil de surveillance (pour les nominations par voie de cooptation uniquement) en faveur des représentants présentés par chaque Partie.

Il est notamment convenu que parmi les membres du Conseil de surveillance, le groupe SPG disposera de trois représentants (y compris le Président du Conseil dont la voix sera prépondérante en cas de partage) et le groupe APG d'un représentant. Le Conseil de surveillance devra comprendre au moins cinq membres indépendants au sens du Code AFEP-MEDEF, nommés par l'Assemblée Générale des actionnaires de Klépierre.

Dans le cas où la participation du groupe SPG viendrait à être inférieure au plus faible des seuils suivants : 13,6 % du nombre total d'actions Klépierre ou la participation du groupe BNPP ou du groupe APG dans la Société :

- le nombre de représentants de chaque Partie au Conseil de surveillance sera alors déterminé *pro rata* de leurs participations respectives dans Klépierre ; et
- le Président du Conseil ne sera plus nommé sur proposition du groupe SPG.

Représentation aux comités du Conseil de surveillance

Le Pacte d'Actionnaires prévoit que le Conseil de surveillance soit assisté des comités consultatifs suivants : Comité d'audit, Comité des nominations et des rémunérations, Comité du développement durable et Comité des investissements.

Le Pacte d'Actionnaires prévoit également la composition du Comité des investissements avec des engagements mutuels de vote des groupes SPG et APG à cet effet : les signataires auront chacun droit à ce que leurs représentants au Conseil de surveillance soient membres du Comité des investissements.

II – Transferts de titres

Le Pacte d'Actionnaires comporte les engagements suivants, encore en vigueur à la date du présent document, en matière de transferts de titres Klépierre :

Droit de première offre

Postérieurement à la Date de Réalisation, (i) le groupe APG s'est engagé à conférer au groupe SPG et (ii) le groupe SPG s'est engagé à conférer au groupe APG, un droit de première offre qui pourra s'exercer sur la totalité des titres offerts au prix proposé par l'entité vendeuse au sein des groupes SPG ou APG (le « **Cédant** ») dans un délai de cinq jours ouvrés à compter de la réception de la notice.

7.1.2.3 Franchissements de seuils légaux ou statutaires

Conformément à l'article 7 des statuts, toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, qui vient à détenir un pourcentage du capital au moins égal à 2 % ou à tout multiple de ce pourcentage, est tenue d'informer la Société, par lettre recommandée avec accusé de réception indiquant le nombre d'actions détenues dans le délai de cinq jours de bourse à compter du franchissement de chacun de ces seuils.

En cas de franchissement direct ou indirect à la hausse du seuil de 10 % du capital de la Société (entendu comme la détention de 10 % ou plus des droits aux dividendes versés par la Société), tout actionnaire autre qu'une personne physique devra indiquer dans

Ce droit de première offre vise les cas de transfert de titres Klépierre à un tiers, étant précisé que la notion de « transfert » est conçue de manière extensive pour viser tout transfert de droit de propriété, immédiatement ou à terme, ainsi que tout démembrement de propriété, toute forme de sûreté ou fiducie et toute opération de dérivés.

Toutefois, sont exclues du droit de première offre les opérations suivantes : (i) les apports à une offre publique d'acquisition visant la Société, (ii) les cessions sur le marché (sous la forme d'une cession de bloc, d'un placement sur le marché ou d'une procédure similaire), (iii) les contrats de dérivés prévoyant un dénouement en numéraire, (iv) les émissions de titres de créance indexés et (v) les prêts de titres et les autres opérations de transfert de propriété à titre temporaire (une « **Opération de Marché** »).

Par exception, le droit de première offre sera en tout état de cause applicable en cas d'Opérations de Marché visées aux (i), (ii), (v) ci-dessus, ainsi qu'en cas d'Opération de Marché conclue avec un tiers identifié, dès lors que le transfert est fait au profit d'un concurrent de SPG, ainsi qu'en cas d'Opération de Marché (sous forme de placement) représentant 7,5 % ou plus du capital et des droits de vote de Klépierre. S'agissant des Opérations de Marché sous forme de cession sur le marché ou de placement inférieur à ce seuil, ou d'Opérations de Marché visées au (iv) ci-dessus, ces transactions devront être opérées de bonne foi, afin d'éviter le transfert d'une part importante de la participation dont la cession est envisagée à un concurrent du groupe SPG.

Dans le cas des Opérations de Marché pour lesquelles le droit de première offre est applicable, le délai de cinq jours visé ci-dessus est ramené à trois jours ouvrés.

Chaque partie s'engage enfin à ce que les cessions soient effectuées de manière ordonnée afin de ne pas perturber le marché des titres Klépierre.

Le Pacte d'Actionnaires est conclu pour une durée de 10 ans, renouvelable par tacite reconduction pour des périodes d'un an, sauf notification effectuée par une des parties intervenant six mois avant le terme du Pacte d'Actionnaires. Il pourra être résilié à tout moment à l'égard d'une Partie dans le cas où cette Partie viendrait à détenir moins de 5 % du capital social et des droits de vote de Klépierre ou par consentement mutuel des Parties.

SPG et APG ont déclaré aux termes du Pacte d'Actionnaires qu'ils n'agissent pas de concert (au sens de l'article L. 233-10 du Code de commerce) à l'égard de Klépierre, condition essentielle et déterminante à la signature du Pacte d'Actionnaires, et s'engagent également à ne pas agir de concert.

sa déclaration de franchissement de seuil s'il est ou non un Actionnaire à Prélèvement (tel que défini à l'article 32 des statuts). Dans l'hypothèse où un tel actionnaire déclarerait ne pas être un Actionnaire à Prélèvement, il devra en justifier à toute demande de la Société et, si la Société le demande, lui fournir un avis juridique d'un cabinet fiscal de réputation internationale. Tout actionnaire autre qu'une personne physique ayant notifié le franchissement direct ou indirect à la hausse du seuil de 10 % du capital de la Société devra notifier à bref délai à la Société tout changement de son statut fiscal qui lui ferait acquérir ou perdre la qualité d'Actionnaire à Prélèvement.

À défaut d'avoir été déclarées dans les conditions prévues ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont privées du droit de vote dans les Assemblées d'actionnaires, si à l'occasion d'une assemblée, le défaut de déclaration a été constaté et si un ou plusieurs actionnaires détenant ensemble 2 % au moins du capital en font la demande lors de cette assemblée. La privation du droit de vote s'applique pour toute Assemblée d'actionnaires se tenant jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la déclaration.

Toute personne est également tenue d'informer la Société dans les formes et délais prévus ci-dessus lorsque sa participation en capital devient inférieure à chacun des seuils ci-dessus mentionnés.

Le tableau ci-dessous récapitule les déclarations de franchissement de seuils légaux ou statutaires telles que reçues par la Société au cours de l'exercice 2024.

	Date du franchissement	Nombre d'actions détenues après franchissement de seuil	Date de la lettre de notification adressée à la Société	Franchissement de seuil en capital	Franchissement de seuil en droits de vote
Ameriprise Financial Group	4 avril 2024	6 416 952	11 avril 2024	Hausse (2,2237 %)	Hausse (2,237 %)
	6 mai 2024	5 182 424	13 mai 2024	Baisse (1,807 %)	Baisse (1,807 %)
APG Asset Management N.V.	9 janvier 2024	14 296 052	10 janvier 2024	Baisse (4,98 %)	Baisse (4,98 %)
Cohen & Steers	7 mars 2024	3 041 159	8 mars 2024	Baisse (1,06 %)	Baisse (1,06 %)
	9 octobre 2024	3 310 943	10 octobre 2024	Hausse (1,154 %)	Hausse (1,154 %)
Groupe CDC	8 janvier 2024	5 826 369	11 janvier 2024	Hausse (2,03 %)	Hausse (2,03 %)
	26 janvier 2024	5 694 799	2 février 2024	Baisse (1,98 %)	Baisse (1,98 %)
	7 août 2024	6 497 696	12 août 2024	Hausse (2,26 %)	Hausse (2,26 %)
Columbia Threadneedle	22 août 2024	5 676 696	23 août 2024	Baisse (1,97 %)	Baisse (1,97 %)
	4 avril 2024	6 416 952	11 avril 2024	Hausse (2,237 %)	Hausse (2,237 %)
	6 mai 2024	5 182 424	13 mai 2024	Baisse (1,807 %)	Baisse (1,807 %)

7.1.2.4 Prévention des délits d'initié/déontologie boursière

En tant que société dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, la Société doit respecter les règles relatives au délit d'initié. Pour prévenir le risque de délit d'initié, le groupe Klépierre a adopté une Charte de déontologie boursière qui fait l'objet de mises à jour en tant que de besoin.

Cette Charte a pour principaux objectifs de :

- définir les informations privilégiées et les règles générales d'utilisation s'y appliquant ;
- identifier les personnes concernées par une information privilégiée ;
- préciser les règles particulières s'appliquant aux personnes détenant une information privilégiée ; et
- lister les sanctions applicables en cas de violation des obligations liées à la détention d'une information privilégiée.

Elle s'applique aux mandataires sociaux (le Président du Directoire, les membres du Directoire et du Conseil de surveillance), aux personnes assimilées et plus généralement aux initiés permanents ainsi qu'aux personnes informées soumises aux fenêtres négatives et aux salariés pouvant avoir accès à des informations privilégiées sur Klépierre ou sur les titres Klépierre.

Aux termes de la Charte, les mandataires sociaux et les personnes assimilées, ainsi que les personnes ayant avec eux des liens personnels étroits, sont tenus de procéder à la déclaration des transactions effectuées sur les titres de la Société.

En application de l'article 19.11 du règlement n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marchés (« Règlement MAR ») et de la Position-recommandation AMF, la Société a instauré des fenêtres négatives en matière de publication des résultats annuels, des résultats semestriels et de l'information trimestrielle au titre du premier et du troisième trimestre de chaque exercice social (les « Fenêtres Négatives »).

Pendant la durée des Fenêtres Négatives, une obligation de s'abstenir de réaliser, directement ou indirectement, pour leur compte ou celui d'un tiers, des transactions ⁽¹⁾ se rapportant aux instruments financiers ⁽²⁾ de la Société, s'applique pendant une période continue débutant :

- 30 jours calendaires avant la publication du communiqué de presse relatif aux **résultats annuels** et incluant le jour de la publication de ce communiqué ;
- 30 jours calendaires avant la publication du communiqué de presse relatif aux **résultats semestriels** et incluant le jour de la publication de ce communiqué ; et
- 15 jours calendaires avant la publication du communiqué relatif à l'**information trimestrielle** publiée par la Société au titre du premier et du troisième trimestre et incluant le jour de la publication de ce communiqué.

Cette obligation d'abstention s'applique :

- pendant la durée des Fenêtres Négatives, aux membres du Directoire et du Conseil de surveillance, à toutes les personnes figurant sur les listes d'initiés permanents du groupe Klépierre et à toutes les personnes ayant accès de manière régulière ou occasionnelle à des informations privilégiées (au sens de l'article 7 du Règlement MAR) ou à des informations confidentielles ou sensibles (bien que ne constituant pas des informations privilégiées) tant que lesdites informations ne sont pas rendues publiques ; et
- à tout moment (y compris pendant les Fenêtres Négatives), à toute personne travaillant pour le groupe Klépierre dès lors qu'elle détient une information privilégiée ou dès lors qu'elle a accès à des informations confidentielles ou sensibles (bien que ne constituant pas des informations privilégiées au sens de l'article 7 du Règlement MAR) et ce, tant que lesdites informations ne sont pas rendues publiques.

(1) Article 10.2 du règlement délégué (UE) 2016/522 ; Position-recommandation AMF ; Guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée § 2.2.3.

(2) Article 3 du Règlement MAR.

7. Capital et actionariat, Assemblée Générale, Programme de rachat d'actions

Capital et actionariat

Par ailleurs, les actions attribuées gratuitement par la Société et arrivées à l'issue de la période de conservation applicable ne peuvent néanmoins pas être cédées dans le délai de 30 jours calendaires avant l'annonce des résultats annuels ou des résultats semestriels (article L. 22-10-59 du Code de commerce).

En appui de la Charte, des procédures et des fiches pratiques ont été définies par le groupe Klépierre. Ces documents sont portés à la connaissance de l'ensemble des dirigeants et du groupe Klépierre.

Un Comité dédié à l'information privilégiée est constitué depuis 2017. Composé des membres du Directoire, du Secrétaire général du Groupe et de la Directrice juridique du Groupe, ce comité a notamment pour missions :

- de qualifier, le cas échéant, une information lui parvenant comme étant une information privilégiée ou une information sensible ;
- d'assurer la gestion des rumeurs ;
- de définir annuellement et mettre à jour le cas échéant les Fenêtres Négatives et les périodes d'embargo ; et
- de décider de différer la publication d'une information privilégiée.

7.1.2.5 Opérations réalisées par les mandataires sociaux et personnes assimilées sur leurs titres (article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier)

Un état récapitulatif des opérations réalisées en 2024 par les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes ou par les personnes auxquelles elles sont étroitement liées, sur les titres de la société, est présenté ci-après :

Déclarant	Date	Nature de l'opération	Instruments financiers	Prix unitaire (en euros)	Volume
Jean-Marc Jestin, Président du Directoire	01/07/2024	Acquisition d'actions gratuites	Action	0,0000 ^(a)	64 000

(a) S'agissant d'actions de performance attribuées gratuitement à leurs bénéficiaires dans le cadre du Plan 2021, le prix de leur acquisition définitive pour ces derniers est nul. Pour plus de détails sur les conditions du Plan 2021, se reporter aux sections 6.2.3.2. et 7.1.3.3. du présent Document.

7.1.3 Options d'achat d'actions et actions de performance

7.1.3.1 Politique d'attribution des options et actions de performance

Les options et actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux ainsi qu'aux collaborateurs constituent un facteur de motivation à long terme, permettant d'aligner l'intérêt des dirigeants sur celui des actionnaires pour une création de valeur dans la durée.

Antérieurement à 2012, il a été mis en place plusieurs plans d'options d'achat d'actions au bénéfice de dirigeants et de certains salariés du Groupe. Plus aucun de ces plans n'est en vigueur et depuis 2012, il n'en a été mis en place aucun autre par le Groupe qui privilégie l'attribution d'actions de performance.

Bénéficiaires des attributions d'actions de performance

Les bénéficiaires de ces plans sont d'une part, les membres du Directoire, ces attributions étant faites conformément à la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, et, d'autre part, les salariés du Groupe particulièrement impliqués, dont la fidélisation est nécessaire. La liste des bénéficiaires est donc appelée à évoluer chaque année, de même que le nombre d'actions attribuées à chaque bénéficiaire.

Attribution par le Conseil de surveillance

Ces attributions sont faites en application des recommandations du Code AFEP-MEDEF et interviennent chaque année, généralement au 2^e ou 3^e trimestre.

Plafonnement du nombre d'actions de performance attribuées

En application du Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance définit le pourcentage maximal d'actions de performance pouvant être attribuées aux membres du Directoire (actuellement 0,3 % du capital social sur une période de 38 mois à compter de l'Assemblée Générale du 26 avril 2022, ce pourcentage s'imputant sur le pourcentage global d'actions de 1 % du capital social autorisé par ladite Assemblée Générale sur la même période).

Le nombre des actions de performance attribuées individuellement aux membres du Directoire est obligatoirement et préalablement approuvé par le Conseil de surveillance après recommandation du Comité des nominations et des rémunérations et est déterminé au regard de l'ensemble de la rémunération annuelle du dirigeant mandataire social.

Absence d'opérations de couverture

Conformément au Code AFEP-MEDEF, les membres du Directoire n'ont mis en place aucun instrument de couverture des actions de performance qui leur ont été attribuées.

7.1.3.2 Plan d'options d'achat d'actions

Le dernier plan d'options d'achat d'actions a été adopté par le Directoire le 27 mai 2011. Les options d'achat d'actions, qui avaient une durée de vie de huit années, ont expiré le 26 mai 2019, comme indiqué en page 275 du document d'enregistrement universel 2019.

Les tableaux n^{os} 8 et 9 relatifs aux attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions prévus dans l'annexe 2 de la position-recommandation AMF DOC-2021-02 sont donc sans objet à ce jour.

7.1.3.3 Plans d'actions de performance

Conditions communes à l'ensemble des plans adoptés jusqu'au 31 décembre 2024

Période d'acquisition et période de conservation des actions

- **Principe applicable à la période d'acquisition :** les attributions des actions deviennent définitives et sont livrées sous la forme d'actions de la Société à l'issue d'une période d'acquisition fixée par le Directoire. En application de l'autorisation de l'Assemblée Générale, cette période d'acquisition ne peut être inférieure à trois ans.
- **Principe applicable à la période de conservation :** à la suite de la période d'acquisition, les bénéficiaires doivent conserver lesdites actions pendant une durée fixée par le Directoire.
- **Plans autorisés par le Conseil de surveillance :** sur la base des principes qui précèdent, le Directoire a mis en place des plans de type « 3 + 2 » (période d'acquisition de trois ans et période de conservation de deux ans) s'agissant des résidents fiscaux français, de type « 4 + 0 » (période d'acquisition de quatre ans et pas de période de conservation) s'agissant des résidents fiscaux étrangers et des plans de type « 3 + 0 » (période d'acquisition de trois ans et pas de période de conservation ⁽¹⁾) pour l'ensemble des bénéficiaires.

En cas de départ du Groupe du bénéficiaire avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance des actions de performance, le maintien de tout ou partie du bénéfice des actions de performance relève de l'appréciation du Conseil de surveillance et est motivé. S'agissant des membres du Directoire, le Conseil de surveillance s'attachera à ce que la levée de la condition de présence ne soit que partielle selon un principe d'acquisition *prorata temporis*.

Conditions de performance

Les conditions de performance sont déterminées par le Directoire après consultation du Comité des nominations et des rémunérations et du Conseil de surveillance. Elles sont identiques pour l'ensemble des bénéficiaires des actions de performance et sont rappelées ci-après.

Pour les plans 2022 à 2024, il est précisé que, conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 26 avril 2022 (20^e résolution) et pour un total n'excédant pas 0,15 % du capital social, l'acquisition de certaines actions gratuites attribuées aux bénéficiaires autres que les membres de l'équipe de direction du Groupe n'est soumise à aucune condition de performance.

Condition de présence

L'acquisition définitive des actions nécessite la présence du bénéficiaire au sein du groupe Klépierre jusqu'à la fin de la période d'acquisition, sauf cas exceptionnel de maintien des droits dans les conditions prévues dans le règlement du plan concerné.

Rappel des plans adoptés entre le 1^{er} janvier 2021 et le dépôt du présent document

Plan 2021

Le 1^{er} juillet 2021, le Directoire a adopté un plan de 486 500 actions au profit de 117 bénéficiaires représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2024, une dilution potentielle maximale de 0,17 %.

À l'issue de la période d'acquisition, les conditions de performance ont été mesurées, comme suit :

Critère	Pondération	Résultat
Performance absolue de Klépierre	10 %	100 % des actions ont été acquises
Performance relative de Klépierre	30 %	100 % des actions ont été acquises
Performance interne de Klépierre	40 %	100 % des actions ont été acquises
Performance RSE de Klépierre	20 %	100 % des actions ont été acquises

(1) Sans préjudice de l'obligation de conservation fixée par le Conseil de surveillance et imposée au Président et aux membres du Directoire : ces derniers doivent conserver au nominatif l'équivalent en actions de 50 % du gain d'acquisition net d'impôts et de charges calculé lors de la livraison des actions jusqu'à la cessation de leurs fonctions.

7. Capital et actionariat, Assemblée Générale, Programme de rachat d'actions

Capital et actionariat

Plan 2022

Le 7 juillet 2022, le Directoire a adopté un plan de 522 357 actions au profit de 140 bénéficiaires représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2024, une dilution potentielle maximale de 0,17 %.

La grille de performance attachée aux conditions de performance applicable au plan 2022 est la suivante :

Performance boursière absolue : pondération 20 %		Performance boursière relative : pondération 25 %		Performance interne : pondération 20 %		Performance RSE : pondération 35 %		
Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées	Performance RSE	Cible	% actions délivrées
≤ 10 %	0 %	En dessous de la médiane	0 %	< 1 %	0 %	Notation GRESB	La Société doit figurer dans le top 5 de sa catégorie et être notée « 5 étoiles » dans le dernier classement publié avant la date d'acquisition	100 %
12 %	33,3 %	6 ^e rang (médiane)	50 %	1 %	30 %	15 % d'attribution		
14 %	50 %	5 ^e rang	60 %	≥ 3 %	100 %	Émissions de carbone de l'année 2024 (CARB₂₀₂₄)	CARB ₂₀₂₄ > 4,4 kgCO ₂ eq/m ²	0 %
16 %	66,7 %	4 ^e rang	70 %				CARB ₂₀₂₄ = 4,4 kgCO ₂ eq/m ²	50 %
18 %	83,3 %	3 ^e rang	80 %				CARB ₂₀₂₄ ≤ 3,86 kgCO ₂ eq/m ²	100 %
≥ 20 %	100 %	2 ^e rang	90 %			20 % d'attribution		
		1 ^{er} rang	100 %					

Pour la performance boursière absolue, la performance interne et la performance RSE, si le résultat obtenu est compris entre deux seuils, le nombre d'actions de performance acquises est calculé par interpolation linéaire.

Plan 2023

Le 12 mai 2023, le Directoire a adopté un plan de 549 210 actions au profit de 139 bénéficiaires représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2024, une dilution potentielle maximale de 0,19 %.

La grille de performance attachée aux conditions de performance applicable au plan 2023 est la suivante :

Performance boursière absolue : pondération 20 %		Performance boursière relative : pondération 25 %		Performance interne : pondération 20 %		Performance RSE : pondération 35 %		
Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées	Performance RSE	Cible	% actions délivrées
≤ 10 %	0 %	En dessous de la médiane	0 %	< 1 %	0 %	Notation GRESB	La Société doit figurer dans le top 5 de sa catégorie et être notée « 5 étoiles » dans le dernier classement publié avant la date d'acquisition	100 %
12 %	33,3 %	6 ^e rang (médiane)	50 %	1 %	30 %	15 % d'attribution		
14 %	50 %	5 ^e rang	60 %	≥ 3 %	100 %	Émissions de carbone de l'année 2025 (CARB₂₀₂₅)	CARB ₂₀₂₅ > 3,68 kgCO ₂ eq/m ²	0 %
16 %	66,7 %	4 ^e rang	70 %				CARB ₂₀₂₅ = 3,68 kgCO ₂ eq/m ²	50 %
18 %	83,3 %	3 ^e rang	80 %				CARB ₂₀₂₅ < 3,68 kgCO ₂ eq/m ²	100 %
≥ 20 %	100 %	2 ^e rang	90 %			20 % d'attribution		
		1 ^{er} rang	100 %					

Pour la performance boursière absolue, la performance interne et la performance RSE, si le résultat obtenu est compris entre deux seuils, le nombre d'actions de performance acquises est calculé par interpolation linéaire.

Plan 2024

Le 28 mai 2024, le Directoire a adopté un plan de 586 403 actions au profit de 155 bénéficiaires représentant, sur la base du capital social de la Société au 31 décembre 2024, une dilution potentielle maximale de 0,20 %.

La grille de performance attachée aux conditions de performance applicable au plan 2024 est la suivante :

Performance boursière absolue : pondération 20 %		Performance boursière relative : pondération 25 %		Performance interne : pondération 20 %		Performance RSE : pondération 35 %		
Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées	Performance	% actions délivrées	Performance RSE	Cible	% actions délivrées
≤ 10 %	0 %	En dessous de la médiane	0 %	< 1 %	0 %	Notation GRESB	La Société doit figurer dans le top 5 de sa catégorie et être notée « 5 étoiles » dans le dernier classement publié avant la date d'acquisition	100 %
12 %	33,3 %	6 ^e rang (médiane)	50 %	1 %	30 %	15 % d'attribution		
14 %	50 %	5 ^e rang	60 %	≥ 3 %	100 %	Émissions de carbone de l'année 2026 (CARB₂₀₂₆)	CARB ₂₀₂₆ > 4,03 kgCO ₂ eq/m ²	0 %
16 %	66,7 %	4 ^e rang	70 %				CARB ₂₀₂₆ = 4,03 kgCO ₂ eq/m ²	50 %
18 %	83,3 %	3 ^e rang	80 %				CARB ₂₀₂₆ ≤ 3,50 kgCO ₂ eq/m ²	100 %
≥ 20 %	100 %	2 ^e rang	90 %			20 % d'attribution		
		1 ^{er} rang	100 %					

Pour la performance boursière absolue, la performance interne et la performance RSE, si le résultat obtenu est compris entre deux seuils, le nombre d'actions de performance acquises est calculé par interpolation linéaire.

**TABLEAU N° 9 – RECOMMANDATIONS AMF – CODE AFEP-MEDEF – HISTORIQUE
DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS – INFORMATION SUR LES ACTIONS DE PERFORMANCE**

	Plans 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024
Date du Directoire	01/07/2021	07/07/2022	12/05/2023	28/05/2024
Nombre total d'actions de performance attribuées	486 500	522 357	549 210	586 403
Dont attribution aux mandataires sociaux :				
• Jean-Marc Jestin	64 000	93 413	86 842	82 253
• Stéphane Tortajada ^(a)	N/A ^(b)	26 944	47 368	49 850
Dates d'acquisition des actions	Plan France : 01/07/2024 Plan International : 01/07/2025	07/07/2025	12/05/2026	28/05/2027
Date de fin de période de conservation	Plan France : 01/07/2026 Plan International : 01/07/2025	Aucune période de conservation ^(c)	Aucune période de conservation ^(c)	Aucune période de conservation ^(c)
Condition de performance	Condition de performance appréciée par rapport à quatre critères : <ul style="list-style-type: none"> • performance absolue de l'action Klépierre par rapport à son TSR ; • performance relative de l'action Klépierre appréciée par rapport à un panel de pairs ; • performance interne appréciée par rapport à l'évolution moyenne sur trois ans des revenus nets locatifs à périmètre constant ; • performance RSE du Groupe, mesurée via la notation GRESB ainsi que l'atteinte à trois ans des priorités de la stratégie RSE du Groupe. 	Condition de performance appréciée par rapport à quatre critères : <ul style="list-style-type: none"> • performance boursière absolue de l'action Klépierre mesurée par son taux de rentabilité ; • performance boursière relative de l'action Klépierre par rapport à la performance boursière de ses pairs, mesurée par leur taux de rentabilité ; • performance interne appréciée par rapport à l'évolution moyenne sur trois ans des revenus nets locatifs tels qu'ils résultent des trois derniers comptes consolidés de Klépierre SA arrêtés, approuvés et disponibles à la date d'acquisition ; • performance RSE déterminée en fonction de la notation GRESB du groupe Klépierre et du niveau d'atteinte de l'objectif de réduction de ses émissions de carbone. 	Condition de performance appréciée par rapport à quatre critères : <ul style="list-style-type: none"> • performance boursière absolue de l'action Klépierre mesurée par son taux de rentabilité ; • performance boursière relative de l'action Klépierre par rapport à la performance boursière de ses pairs, mesurée par leur taux de rentabilité ; • performance interne appréciée par rapport à l'évolution moyenne sur trois ans des revenus nets locatifs tels qu'ils résultent des trois derniers comptes consolidés de Klépierre SA arrêtés, approuvés et disponibles à la date d'acquisition ; • performance RSE déterminée en fonction de la notation GRESB du groupe Klépierre et du niveau d'atteinte de l'objectif de réduction de ses émissions de carbone. 	Condition de performance appréciée par rapport à quatre critères : <ul style="list-style-type: none"> • performance boursière absolue de l'action Klépierre mesurée par son taux de rentabilité ; • performance boursière relative de l'action Klépierre par rapport à la performance boursière de ses pairs, mesurée par leur taux de rentabilité ; • performance interne appréciée par rapport à l'évolution moyenne sur trois ans des revenus nets locatifs tels qu'ils résultent des trois derniers comptes consolidés de Klépierre SA arrêtés, approuvés et disponibles à la date d'acquisition ; • performance RSE déterminée en fonction de la notation GRESB du groupe Klépierre et du niveau d'atteinte de l'objectif de réduction de ses émissions de carbone.
Nombre d'actions acquises au 31/12/2024	227 347	0	0	0
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	161 782	93 380	40 272	8 800
Actions restantes en fin d'exercice	97 371 ^(b)	428 977	508 938	577 603

(a) Stéphane Tortajada a rejoint le Directoire le 22 juin 2022.

(b) Demeurant subordonnées à la condition de présence.

(c) En application de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce précisé par le Code AFEP-MEDEF, le Conseil de surveillance a fixé l'obligation de conservation imposée au Président et aux membres du Directoire : ces derniers doivent conserver au nominatif l'équivalent en actions de 50 % du gain d'acquisition net d'impôts et de charges calculé lors de la livraison des actions jusqu'à la cessation de leurs fonctions.

7.1.4 Contrats importants

7.1.4.1 Contrats importants en matière de financement

Année 2023

Mise à jour du programme d'émission « Euro Medium Term Notes »

- Objet : détermination d'un cadre juridique permettant d'émettre rapidement une grande variété de titres obligataires.
- Montant maximal : 7 milliards d'euros.
- Place de cotation : Paris.
- Droit : français.
- Dealers : ABN Amro Bank, Banco de Sabadell, Banco Santander, Barclays Bank Ireland, BNP Paribas, BofA Securities Europe, CaixaBank, CIC, Crédit Agricole CIB, Deutsche Bank, DnB Bank, Goldman Sachs Bank Europe, HSBC Continental Europe, ING, Intesa Sanpaolo, JP Morgan, Mediobanca, Mizuho Securities Europe, Morgan Stanley Europe, MUFG Securities, Natixis, NatWest, Société Générale, SMBC, UBS, Unicredit.
- Notation du programme : BBB+ par S&P et A- par Fitch.

En 2023, Klépierre a réalisé 250 millions d'euros d'abondement dans le cadre de ce programme.

Contrats d'ouverture de crédit

- Objet : ouverture d'un contrat de crédit pour un montant total maximal de 75 millions d'euros.
- Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance (2028) en l'absence de l'exercice des deux options de prorogation d'un an chacune.
- Intérêts : les intérêts sont indexés sur l'Euribor 3 mois augmenté d'une marge définie et d'une commission d'utilisation, et sur des critères ESG.

Contrats d'ouverture de crédit hypothécaire

- Objet : ouverture d'un contrat de crédit hypothécaire ESG pour un montant total maximal de 260 millions d'euros.
- Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance (2028) en l'absence de l'exercice des deux options de prorogation d'un an chacune.
- Intérêts : les intérêts sont indexés sur l'Euribor 3 mois augmenté d'une marge définie et d'une commission d'utilisation.

Contrats d'emprunt bancaire

- Objet : ouverture de quatre emprunts bancaires en euro et en yen pour un montant de 412 millions d'euros.
- Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance (2027 et 2028) pour les emprunts en yen, et en l'absence de l'exercice des deux options de prorogation d'un an chacune pour les contrats en euro.
- Intérêts : les emprunts en yen ont des intérêts fixes, les emprunts en euro ont des intérêts indexés sur l'Euribor 3 mois augmenté d'une marge définie et d'une commission d'utilisation et lesquelles intègrent des critères ESG.

Renégociation de contrats de crédit

- Objet : renégociation de quatre contrats de crédit pour un montant total maximal de 650 millions d'euros.
- Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance (2026 et 2028) en l'absence de l'exercice des deux options de prorogation d'un an chacune pour trois crédits.
- Intérêts : les intérêts sont indexés sur l'Euribor 3 mois augmenté d'une marge définie et d'une commission d'utilisation, lesquelles intègrent des critères ESG sur trois des contrats.

Année 2024

Mise à jour du programme d'émission « Euro Medium Term Notes »

- Objet : détermination d'un cadre juridique permettant d'émettre rapidement une grande variété de titres obligataires.
- Montant maximal : 7 milliards d'euros.
- Place de cotation : Paris.
- Droit : français.
- Dealers : ABN Amro Bank, Banco de Sabadell, Banco Santander, Barclays Bank Ireland, BNP Paribas, BofA Securities Europe, CaixaBank, CIC, Crédit Agricole CIB, Deutsche Bank, DnB Bank, Goldman Sachs Bank Europe, HSBC Continental Europe, ING, Intesa Sanpaolo, JP Morgan, Mediobanca, Mizuho Securities Europe, Morgan Stanley Europe, MUFG Securities, Natixis, NatWest, Société Générale, SMBC, UBS, Unicredit.
- Notation du programme : BBB+ par S&P et A- par Fitch.

En 2024, une émission en euros à taux fixe pour 600 millions d'euros à 9,6 ans et un abondement de 100 millions d'euros d'une souche existante ont été réalisés dans le cadre de ce programme.

Contrats d'ouverture de crédit

- Objet : ouverture de deux nouveaux contrats de crédit *revolving* pour un montant total maximal de 150 millions d'euros (50 millions d'euros avec Intesa, 100 millions d'euros avec BBVA).
- Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance (2029) en l'absence de l'exercice des deux options de prorogation d'un an chacune.
- Intérêts : les intérêts sont indexés sur l'Euribor 3 mois augmenté d'une marge définie et d'une commission d'utilisation, et sur des critères ESG.

Contrats d'emprunt bancaire

- Objet : ouverture d'un emprunt bancaire en euro pour un montant de 80 millions d'euros avec Santander.
- Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance (2029).
- Intérêts : les intérêts sont fixés à 3,40 % par an.

Renégociation de contrats de crédit

- Objet : renégociation de quatre contrats de crédit pour un montant total maximal de 750 millions d'euros (350 millions d'euros avec BNP Paribas, 150 millions d'euros avec Société Générale, 150 millions d'euros avec Banque Européenne du Crédit Mutuel, 100 millions d'euros avec Natixis).
- Modalités de remboursement : en totalité à l'échéance (2029) en l'absence de l'exercice des deux options de prorogation d'un an pour chacun des quatre crédits.
- Intérêts : les intérêts sont indexés sur l'Euribor 3 mois augmenté d'une marge définie et d'une commission d'utilisation, lesquelles intègrent des critères ESG.

7.1.4.2 Contrats importants en matière d'investissements et de cessions

Seules sont rappelées dans cette section les principales opérations.

Année 2023

Néant.

Année 2024

Acquisition du centre commercial RomaEst à Rome – Italie

Dates d'acquisition : 24 mai 2024 (signature de la promesse d'achat : 21 mai 2024).

- Parties : Raffles Reality Holdings Limited (société anglaise) en qualité de vendeur et Klépierre Italia S.r.l. (société italienne) en qualité d'acquéreur.
- Objet : acquisition de 100 % des droits de vote et des titres composant le capital social de la société Gemma S.r.l. détenant le centre commercial RomaEst.

Acquisition du centre commercial O'Parinor à Aulnay-sous-Bois – France

Dates d'acquisition : 27 février 2024 (signature de la promesse d'achat : 21 décembre 2023).

- Parties : FHB Fiducie en qualité de vendeur et Klépierre SA et Sofidy (Immorente, Efimmo 1, Sofydinamic, Soref2) en qualité d'acquéreurs.
 - Objet : acquisition de 100 % des droits de vote et des titres composant le capital social de RC1 Aulnay SCI et RC2 Aulnay SCI.
- et
- Parties : Hammerson en qualité de vendeur et Klépierre SA et Sofidy (Immorente, Efimmo 1, Sofydinamic, Soref2) en qualité d'acquéreurs.
 - Objet : acquisition de 100 % des droits de vote et des titres composant le capital social de RC3 Aulnay SCI.

7.2 Assemblée Générale des actionnaires

Rapport du Directoire à l'Assemblée Générale ordinaire et extraordinaire

Le rapport du Directoire à l'Assemblée Générale a pour objet de présenter aux actionnaires de la Société les projets de résolutions qui seront soumis à leur vote le 24 avril 2025. Les actionnaires sont néanmoins invités à relire les projets de résolutions dans leur intégralité avant d'exercer leur droit de vote.

Mesdames, Messieurs,

Nous vous avons réunis en Assemblée Générale ordinaire et extraordinaire pour soumettre à votre approbation les projets de résolutions suivants portant sur l'ordre du jour ci-dessous :

Ordre du jour

De la compétence de l'Assemblée Générale ordinaire

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2024 – Approbation des dépenses et charges non déductibles fiscalement ;
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ;
3. Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2024, fixation du dividende et de sa date de mise en paiement ;
4. Approbation du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce ;
5. Renouvellement de Madame Béatrice de Clermont-Tonnerre en qualité de membre du Conseil de surveillance ;
6. Ratification de la nomination provisoire de Madame Nadine Glicenstein en qualité de membre du Conseil de surveillance, en remplacement de Madame Catherine Simoni, démissionnaire ;
7. Approbation des informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce relatives à la rémunération des mandataires sociaux versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ;
8. Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ou attribués au titre de ce même exercice à Monsieur David Simon, en sa qualité de Président du Conseil de surveillance ;
9. Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ou attribués au titre de ce même exercice à Monsieur Jean-Marc Jestin, en sa qualité de Président du Directoire ;
10. Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ou attribués au titre de ce même exercice à Monsieur Stéphane Tortajada, en sa qualité de membre du Directoire ;
11. Approbation de la politique de rémunération 2025 du Président du Conseil de surveillance et des autres membres du Conseil de surveillance ;
12. Approbation de la politique de rémunération 2025 du Président du Directoire ;
13. Approbation de la politique de rémunération 2025 des membres du Directoire, autres que le Président ;
14. Autorisation en vue de l'achat par la Société de ses propres actions d'une durée de 18 mois non utilisable en période d'offre publique.

De la compétence de l'Assemblée Générale extraordinaire

15. Autorisation à donner au Directoire pour une durée de 26 mois à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues ;
16. Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois pour décider l'émission avec maintien du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance ;
17. Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois pour décider l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, par offre au public autre que celles mentionnées à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier ;
18. Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois pour décider l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, par placement privé visé à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier ;
19. Délégation de compétence à donner pour une durée de 26 mois au Directoire à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, de toute filiale et/ou de toute autre société avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription ;
20. Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ;
21. Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres ;
22. Limitation globale des autorisations d'émissions d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital ;
23. Autorisation à donner au Directoire pour une durée de 38 mois à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions de la Société, avec renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription des actionnaires ;

24. Modification de l'article 14 des statuts concernant la possibilité pour les membres du Conseil de surveillance de voter par correspondance et l'utilisation d'un moyen de télécommunication conformément aux dispositions de la loi Attractivité du 13 juin 2024 ;
25. Modification de l'article 15 des statuts concernant le recours à la consultation écrite conformément aux dispositions de la loi Attractivité du 13 juin 2024 ;
26. Modification du 1^{er} alinéa de l'article 27 des statuts afin de le mettre en conformité avec les dispositions de l'article R. 22-10-28 du Code de commerce sur la *record date* ;
27. Modification du 8^e alinéa et suppression du 10^e alinéa de l'article 27 des statuts concernant l'utilisation de moyens de télécommunication dans le cadre des assemblées générales conformément aux dispositions de la loi Attractivité du 13 juin 2024.

De la compétence de l'Assemblée Générale ordinaire

28. Pouvoirs pour formalités.

Exposé des motifs et texte des résolutions

Résolutions 1 et 2 – Approbation des comptes annuels sociaux et consolidés

Au vu du rapport de gestion du Directoire, du rapport du Conseil de surveillance et des rapports des Commissaires aux comptes, il est proposé à l'Assemblée Générale d'approuver respectivement les comptes sociaux de l'exercice 2024, faisant apparaître un bénéfice de 904 486 240,28 euros, ainsi que les comptes consolidés de l'exercice 2024, faisant apparaître un bénéfice de 1 249 152 000 euros.

Les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ne font état d'aucune dépense ou charge non déductible visée au 4^e de l'article 39 du Code général des impôts.

Les comptes sociaux et consolidés, les rapports des Commissaires aux comptes sur ces comptes ainsi que le rapport de gestion du Directoire figurent dans le document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2024.

Nous vous proposons d'approuver les résolutions n^{os} 1 et 2 qui vous sont présentées.

Première résolution

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2024 – Approbation des dépenses et charges non déductibles fiscalement)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes ainsi que des comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2024, approuve lesdits comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2024 comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe tels qu'ils ont été présentés ainsi que les opérations traduites par ces comptes ou résumées dans ces rapports, desquels il résulte un bénéfice de 904 486 240,28 euros.

Elle constate que les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ne font pas état de dépenses et charges non déductibles pour l'établissement de l'impôt, visées à l'article 39-4 du Code général des impôts, et qu'aucune réintégration visée à l'article 39-5 dudit Code n'est intervenue au titre de l'exercice.

Deuxième résolution

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance des rapports du Directoire, du Conseil de surveillance et des Commissaires aux comptes ainsi que des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2024 comportant le bilan, le compte de résultat et l'annexe tels qu'ils ont été présentés ainsi que les opérations traduites par ces comptes ou résumées dans ces rapports, desquels il résulte un bénéfice de 1 249 152 000 euros.

7. Capital et actionariat, Assemblée Générale, Programme de rachat d'actions

Assemblée Générale des actionnaires

Résolution 3 – Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2024, fixation du dividende et de sa date de mise en paiement

Il vous est proposé de décider la distribution d'un dividende d'un montant total de 530 693 168,20 euros (soit 1,85 euro par action) par prélèvement sur le bénéfice distribuable de l'exercice, en ce compris le report à nouveau, qui s'élève à un montant total de 906 495 995,46 euros et ce, après avoir notamment constaté que :

- à l'issue de cette affectation du résultat au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 et de cette distribution, les capitaux propres de la Société resteront supérieurs à la moitié du capital social augmenté des réserves non distribuables ;
- à la suite de la distribution de dividende, le poste « Report à nouveau » sera porté de 2 009 755,18 euros à 375 802 827,26 euros ;
- chaque action recevra une distribution en numéraire de 1,85 euro (en ce compris l'acompte) qui se décompose fiscalement comme suit :
 - un montant de 1,16 euro prélevé sur les résultats de l'activité exonérée en application du régime SIIC, non éligible à l'abattement de 40 %,
 - un montant de 0,69 euro prélevé sur les résultats des activités taxables, éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts ;

- compte tenu du fait que par décision du Directoire en date du 14 février 2025, il a déjà été payé un acompte sur dividende de 0,925 euro brut par action (prélevé intégralement sur les bénéfices exonérés en application du régime SIIC, non éligible à l'abattement de 40 %) détaché le 4 mars 2025 et payé le 6 mars 2025, le solde s'élevant à 0,925 euro brut par action sera détaché le 8 juillet 2025 et mis en paiement le 10 juillet 2025, et se décompose fiscalement comme suit :
 - un montant de 0,235 euro prélevé sur les résultats de l'activité exonérée en application du régime SIIC, non éligible à l'abattement de 40 %, et
 - un montant de 0,690 euro prélevé sur les résultats des activités taxables, éligible à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts ;
- conformément aux dispositions légales, les actions détenues par la Société à la date de détachement du coupon ne donneront pas droit à distribution.

Nous vous proposons d'approuver la résolution n° 3 qui vous est présentée.

Troisième résolution

(Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2024, fixation du dividende et de sa date de mise en paiement)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, décide d'affecter comme suit le bénéfice de l'exercice clos le 31 décembre 2024 :

Bénéfice de l'exercice	904 486 240,28 euros
Diminué des sommes affectées au compte « réserve légale »	0 euro
Augmenté du compte « report à nouveau »	2 009 755,18 euros
Soit un bénéfice distribuable de	906 495 995,46 euros
Dividende distribué aux actionnaires :	530 693 168,20 euros
• Dont dividende prélevé sur les résultats de l'activité exonérée (SIIC)	332 758 959,52 euros
• Dont dividende prélevé sur les résultats des activités taxables	197 934 208,68 euros
Sur lequel s'impute l'acompte sur dividende payé le 6 mars 2025, prélevé sur le résultat distribuable de l'année et au titre de l'activité exonérée	265 346 584,10 euros
Soit un solde de dividende à distribuer de :	265 346 584,10 euros
• Dont dividende prélevé sur les résultats de l'activité exonérée (SIIC)	67 412 375,42 euros
• Dont dividende prélevé sur les résultats des activités taxables	197 934 208,68 euros
Solde affecté au compte « Report à nouveau »	375 802 827,26 euros

À l'issue de cette affectation du résultat au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024 et de cette distribution, les capitaux propres de la Société resteront supérieurs à la moitié du capital social augmenté des réserves non distribuables.

À la suite de la distribution de dividende, le poste « Report à nouveau » sera porté de 2 009 755,18 euros à 375 802 827,26 euros.

L'Assemblée Générale constate que chaque action recevra une distribution en numéraire de 1,85 euro (en ce compris l'acompte) qui se décompose fiscalement comme suit :

- un montant de 1,16 euro prélevé sur les résultats de l'activité exonérée en application du régime SIIC, non éligible à l'abattement de 40 % ; et
- un montant de 0,69 euro prélevé sur les résultats des activités taxables, éligible à l'abattement de 40% mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Compte tenu du fait que par décision du Directoire en date du 14 février 2025, il a déjà été payé un acompte sur dividende de 0,925 euro brut par action (prélevé intégralement sur les bénéfices exonérés en application du régime SIIC, non éligible à l'abattement de 40 %) détaché le 4 mars 2025 et payé le 6 mars 2025, le solde s'élevant à 0,925 euro brut par action sera détaché le 8 juillet 2025 et mis en paiement le 10 juillet 2025 et se décompose fiscalement comme suit :

- un montant de 0,235 euro prélevé sur les résultats de l'activité exonérée en application du régime SIIC, non éligible à l'abattement de 40 % ; et
- un montant de 0,690 euro prélevé sur les résultats des activités taxables, éligible à l'abattement de 40% mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts.

Conformément aux dispositions légales, les actions détenues par la Société à la date de détachement du coupon ne donneront pas droit à distribution.

L'Assemblée Générale décide de conférer tous pouvoirs au Directoire, à l'effet de déterminer, en considération du nombre d'actions ouvrant droit à dividende à la date de détachement du coupon, les ajustements à opérer sur le montant des sommes distribuées et en conséquence

le montant correspondant aux actions auto-détenues à la date de mise en paiement du dividende ainsi que le montant auquel des actionnaires auraient éventuellement renoncé seront affectés au compte « Report à nouveau ».

Il est rappelé conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts que les montants distribués au titre des trois derniers exercices ont été les suivants :

Exercice	Montant total versé aux actionnaires (en euros) ^(a)	Montant net par action (en euros)	Montant éligible à l'abattement prévu à l'article 158-3-2° CGI pour les actionnaires pouvant en bénéficier (en euros)	Montant non éligible à l'abattement prévu à l'article 158-3-2° du CGI (en euros)
2021	487 663 992,40	1,70	0	487 663 992,40 ^(b)
2022	502 007 051	1,75	259 949 713	242 057 338 ^(b)
2023	516 350 109,60	1,80	0	516 350 109,60 ^(c)

(a) Sur la base du nombre d'actions émises à la date du paiement.

(b) Constituant pour la totalité un remboursement d'apport, au sens des dispositions de l'article 112-1° du Code général des impôts.

(c) En ce incluant un remboursement d'apport de 29 173 781,19 euros au sens des dispositions de l'article 112-1° du Code général des impôts.

Résolution 4 – Conventions réglementées

Au titre de la résolution 4, il vous est proposé de prendre acte que le rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions visées par l'article L. 225-86 du Code de commerce ne fait mention d'aucune convention nouvelle autorisée par le Conseil de surveillance au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 et non encore approuvée par l'Assemblée Générale.

Nous vous proposons d'approuver la résolution n° 4 qui vous est présentée.

Quatrième résolution

(Approbation du rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées visées aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux comptes prévu aux articles L. 225-86 et suivants du Code de commerce,

prend acte qu'aucune nouvelle convention n'a été conclue, prend acte des conventions qui se sont poursuivies au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024, et approuve les termes de ce rapport.

7. Capital et actionariat, Assemblée Générale, Programme de rachat d'actions

Assemblée Générale des actionnaires

Résolution 5 – Renouvellement d'un membre du Conseil de surveillance

Au titre de la résolution 5, il vous est proposé de renouveler le mandat de Madame Béatrice de Clermont-Tonnerre, pour une durée de trois ans qui prendrait fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer en 2028 sur les comptes de l'exercice 2027.

En effet, son mandat venant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale 2025, Madame Béatrice de Clermont-Tonnerre s'est portée candidate à sa propre succession. Après examen de sa situation

individuelle et compte tenu de ses compétences (telles que présentées dans la matrice des compétences ci-dessous), de la qualité de ses apports aux travaux du Conseil de surveillance et des comités dont elle est membre, de sa bonne compréhension des enjeux du Groupe et de sa forte assiduité, tant le Comité des nominations et des rémunérations que le Conseil de surveillance sont favorables au renouvellement de son mandat :

Matrice de compétences (telle que revue par le Comité des nominations et des rémunérations du 7 février 2025)

	 Commerce et biens de consommation	 International	 Finance	 Immobilier	 Management d'entreprise	 Numérique et commerce en ligne	 RSE	 Gouvernance et rémunération	 Gestion des risques, conformité
Béatrice de Clermont-Tonnerre	

En cas de vote favorable à ce renouvellement, le Conseil de surveillance envisage de renouveler ses mandats de membre du Comité des investissements et du Comité du développement durable.

Son taux d'assiduité aux réunions 2024 du Conseil de surveillance, du Comité d'audit et du Comité du développement durable est de 100 %.

Béatrice de Clermont-Tonnerre est membre du Conseil de surveillance depuis 2016. Elle est considérée comme indépendante au regard des critères du Code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Sa biographie complète est présentée en section 6.1.2.2.1 « Composition du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés » du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2024.

Nous vous proposons d'approuver la résolution n° 5 qui vous est présentée.

Cinquième résolution

(Renouvellement de Madame Béatrice de Clermont-Tonnerre en qualité de membre du Conseil de surveillance)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, et après avoir constaté que le mandat de membre du Conseil de surveillance de Madame Béatrice de Clermont-Tonnerre vient à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale, décide de le renouveler pour une

durée de trois ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer en 2028 sur les comptes de l'exercice 2027.

Madame Béatrice de Clermont-Tonnerre a fait savoir qu'elle acceptait le renouvellement de son mandat et qu'elle n'exerçait aucune fonction et n'était frappée d'aucune mesure susceptible de lui en interdire l'exercice.

Résolution 6 – Ratification de la nomination provisoire de Madame Nadine Glicenstein en qualité de membre du Conseil de surveillance, en remplacement de Madame Catherine Simoni, démissionnaire

Catherine Simoni a démissionné le 10 février 2025 de son mandat de membre du Conseil de surveillance, en raison de la perte de sa qualité de membre indépendant du fait de sa présence au Conseil depuis plus de douze ans, à compter du 20 décembre 2024. Pour lui succéder, il vous est proposé de ratifier la nomination à titre provisoire de Nadine Glicenstein, en qualité de membre du Conseil de surveillance, pour la durée du mandat restant à courir de Catherine Simoni, soit jusqu'à l'Assemblée Générale appelée à statuer en 2026 sur les comptes 2025.

Après examen par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 11 février 2025, Nadine Glicenstein a été qualifiée de membre indépendant au regard des critères du Code AFEP-MEDEF.

Elle est membre du Comité d'audit et du Comité du développement durable.

Biographie

Nadine Glicenstein est la fondatrice d'Ermine Consulting, un cabinet de conseil spécialisé dans la communication et le reporting ESG pour les institutions de gestion d'actifs. Elle possède une vaste expérience des marchés de capitaux actions et dettes, ayant couvert le secteur immobilier pour les grandes banques françaises pendant plus de 30 ans. De nationalité française, Nadine Glicenstein est titulaire d'un master en finance et économie de Sciences Po Paris et est également détentrice de la certification CFA.

Sa biographie complète est présentée en section 6.1.2.2.1 « Composition du Conseil de surveillance et de ses Comités spécialisés » du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2024.

Matrice de compétences (telle que revue par le Comité des nominations et des rémunérations du 7 février 2025)

	 Commerce et biens de consommation	 International	 Finance	 Immobilier	 Management d'entreprise	 Numérique et commerce en ligne	 RSE	 Gouvernance et rémunération	 Gestion des risques, conformité
Nadine Glicenstein		•	•	•	•		•		

Nous vous proposons d'approuver la résolution n° 6 qui vous est présentée.

Sixième résolution

(Ratification de la nomination provisoire de Madame Nadine Glicenstein en qualité de membre du Conseil de surveillance, en remplacement de Madame Catherine Simoni, démissionnaire)

L'Assemblée Générale ratifie la nomination, faite à titre provisoire par le Conseil de surveillance lors de sa réunion du 11 février 2025, aux fonctions de membre du Conseil de surveillance de Madame Nadine Glicenstein, en remplacement de Madame Catherine Simoni, démissionnaire.

En conséquence, Madame Nadine Glicenstein exercera ses fonctions pour la durée du mandat de son prédécesseur restant à courir, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale ordinaire appelée à statuer en 2026 sur les comptes de l'exercice 2025.

Résolution 7 – Approbation des informations relatives à la rémunération 2024 du Président du Conseil de surveillance, des membres du Conseil de surveillance, du Président du Directoire et des membres du Directoire mentionnés au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce

Nous vous proposons de vous prononcer, dans le cadre d'un vote *a posteriori*, sur les informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, telles que figurant à la section 6.2.3 « Rémunération du Conseil de surveillance et du Directoire au titre de l'exercice 2024 » du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2024.

Nous vous proposons d'approuver la résolution n° 7 qui vous est présentée.

Septième résolution

(Approbation des informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce relatives à la rémunération des mandataires sociaux versée au cours ou attribuée au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2024)

En application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, approuve les informations mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce, telles que

présentées dans le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-68 du même Code et qui figurent à la section 6.2.3 « Rémunération du Conseil de surveillance et du Directoire au titre de l'exercice 2024 » du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2024.

7. Capital et actionariat, Assemblée Générale, Programme de rachat d'actions

Assemblée Générale des actionnaires

Résolutions 8 à 10 – Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ou attribués au titre du même exercice au Président du Conseil de surveillance, au Président du Directoire et aux autres membres du Directoire

Nous vous proposons de vous prononcer, dans le cadre d'un vote *a posteriori*, sur le montant ou la valorisation des éléments versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ou attribués au titre du même exercice au Président du Conseil de surveillance, au Président du Directoire et à chacun des membres du Directoire.

Les informations relatives aux éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux sont présentées à la section 6.2.3 « Rémunération du Conseil de surveillance et du Directoire au titre de l'exercice 2024 » du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2024.

Nous vous proposons d'approuver les résolutions n^{os} 8 à 10 qui vous sont présentées.

Huitième résolution

(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ou attribués au titre de ce même exercice à Monsieur David Simon, en sa qualité de Président du Conseil de surveillance)

En application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature

versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur David Simon, en sa qualité de Président du Conseil de surveillance, tels que présentés à la section 6.2.3.1 b) « Président du Conseil de surveillance » du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2024.

Neuvième résolution

(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ou attribués au titre de ce même exercice à Monsieur Jean-Marc Jestin, en sa qualité de Président du Directoire)

En application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos

le 31 décembre 2024 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Jean-Marc Jestin, en sa qualité de Président du Directoire, tels que présentés à la section 6.2.3.2.1 « Éléments de rémunération du Président du Directoire, Jean-Marc Jestin, versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués à raison du mandat au titre de l'exercice 2024 » du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2024.

Dixième résolution

(Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 ou attribués au titre de ce même exercice à Monsieur Stéphane Tortajada, en sa qualité de membre du Directoire)

En application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, l'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice clos

le 31 décembre 2024 ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Stéphane Tortajada, en sa qualité de membre du Directoire, tels que présentés à la section 6.2.3.2.2 « Éléments de rémunération du membre du Directoire, Directeur financier, Stéphane Tortajada, versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués à raison du mandat au titre de l'exercice 2024 » du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2024.

Résolutions 11 à 13 – Politique de rémunération 2025 du Conseil de surveillance et du Directoire

Au titre des résolutions 11 à 13, il vous est demandé de statuer sur la politique de rémunération applicable en 2025 respectivement au Président du Conseil de surveillance, aux autres membres du Conseil de surveillance, au Président du Directoire et aux autres membres du Directoire, en raison de l'exercice de leur mandat.

Politique de rémunération 2025 du Président et des autres membres du Conseil de surveillance

Aucun changement dans la politique de rémunération du Président et des autres membres du Conseil de surveillance n'est envisagé au titre de l'exercice 2025 par rapport à l'exercice 2024.

Pour rappel, la rémunération du Président et des membres du Conseil de surveillance se compose uniquement de l'enveloppe globale dont le montant maximum a été fixé à 700 000 euros par

l'Assemblée Générale mixte du 19 avril 2016 (soit 688 000 euros pour un Conseil de surveillance composé de neuf membres).

Au titre de l'exercice 2025, il est prévu que la somme fixe annuelle de 700 000 euros ne soit utilisée qu'à hauteur de 688 000 euros maximum, pour tenir compte de la taille du Conseil de surveillance ramenée à neuf membres à l'issue de l'Assemblée Générale du 18 avril 2017. Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale 2025 de la résolution n° 11, la répartition de cette enveloppe sera arrêtée en 2026 par le Conseil de surveillance sur la base de critères tenant compte de la nature du mandat exercé au sein du Conseil ou de ses comités, en distinguant la qualité de Président, de Vice-Président et de membres, et de la présence effective aux séances de ces organes, selon les modalités suivantes :

Mandats	Rémunération	Total (en euros)
Présidence (Conseil de surveillance ou comités) ou Vice-Présidence du Conseil	Part fixe : 22 000 euros par mandat	132 000
Membre du Conseil de surveillance	Part fixe : 12 000 euros	108 000
	Part variable : en fonction de la présence effective des membres aux séances du Conseil	224 000
Membre de comités	Part variable : en fonction de la présence effective des membres aux séances des comités concernés	224 000
TOTAL		688 000

Il ressort du tableau ci-dessus que la part variable est prépondérante en ce qu'elle représenterait jusqu'à 65 % de l'enveloppe globale, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Les membres du Conseil de surveillance peuvent, en outre, être remboursés de tous les frais et dépenses raisonnables occasionnés dans l'exercice de leurs fonctions, sous réserve de la production de tous les justificatifs nécessaires.

Aucun autre élément de rémunération n'est attribuable au Président et aux membres du Conseil de surveillance ou de ses comités, qui n'ont par ailleurs conclu aucun contrat (de travail ou de prestation de services) avec la Société ou une autre entité du groupe Klépierre.

En application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les montants résultant de la mise en œuvre de cette politique seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025.

La politique de rémunération du Président et des autres membres du Conseil de surveillance est présentée en détail aux sections 6.2.1.1 « Principes fondamentaux encadrant la détermination de la politique de rémunération », 6.2.1.2 « Processus de décision suivi pour la détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération » et 6.2.2.1 « Politique de rémunération du Président et des autres membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2025 » du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2024.

Politique de rémunération 2025 du Président et des autres membres du Directoire

La politique de rémunération du Président et des autres membres du Directoire est demeurée inchangée pendant toute la durée de leur mandat de trois ans qui s'achèvera le 21 juin 2025.

Le Conseil de surveillance étudie régulièrement la pratique des sociétés de taille et d'activité comparables à la Société notamment afin de vérifier (i) l'adéquation de la rémunération du Président et des membres du Directoire au regard du périmètre du Groupe et de l'expérience de ces derniers ainsi que (ii) la compétitivité de la rémunération offerte du Président et des membres du Directoire par rapport aux sociétés comparables.

Fort des conclusions de son étude, et après avoir pris le soin de vérifier leur cohérence avec le panel témoin, le Conseil de surveillance, sur recommandations du Comité des nominations et des recommandations, a établi des éléments de rémunération du Président et des autres membres du Directoire constituant la politique de rémunération applicable au titre de l'exercice 2025. Cette politique prend en compte certaines modifications par rapport à celle applicable au titre de l'exercice 2024 qui ont été approuvés par le Conseil de surveillance :

- conserver la structure actuelle établie autour de trois composantes :
 - une rémunération fixe déterminée sur la base des responsabilités assumées par le Président et les autres membres du Directoire et qui doit être suffisamment compétitive pour attirer et retenir les meilleurs talents,
 - une rémunération variable court terme visant à associer le Président et les membres du Directoire à la performance court terme du Groupe, et
 - une rémunération variable long terme, pour aligner au mieux les intérêts des bénéficiaires sur ceux des actionnaires dans un objectif de création de valeur dans la durée ;

7. Capital et actionariat, Assemblée Générale, Programme de rachat d'actions

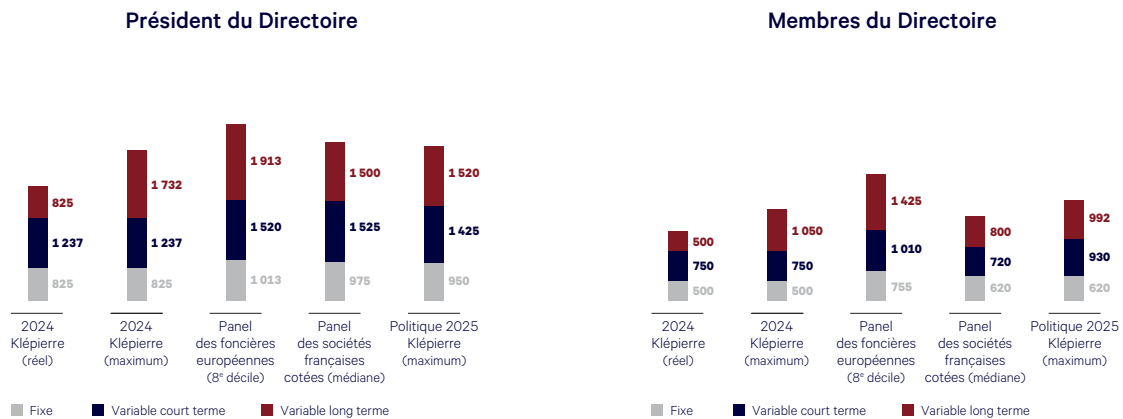
Assemblée Générale des actionnaires

- maintenir pratiquement inchangé le niveau de rémunération maximale totale du Président et augmenter d'une dizaine de pour cent celui des autres membres du Directoire, pour la porter à un niveau qui reste nettement en deçà de celui de référence ;
- réévaluer la rémunération fixe du Président et des autres membres du Directoire afin de la rendre plus compétitive compte tenu des résultats de l'étude de comparabilité réalisée par le Conseil de surveillance. Cette réévaluation conduirait à une augmentation modérée qui porterait leur rémunération fixe encore en deçà du niveau du panel de référence ;
- maintenir le plafond de rémunération variable totale court terme à 150 % de la rémunération fixe :
 - augmenter la part quantitative de 66 % à 80 % de la rémunération variable court terme,
 - diminuer la part qualitative de 33 % à 20 % de la rémunération variable court terme,
 - ajouter un critère financier au seul critère financier existant de la part quantitative de la rémunération variable court terme ;

- abaisser le plafond de la rémunération variable long terme du Président et des autres membres du Directoire de 210 % à 160 % de leur rémunération fixe, mais augmenter le montant réellement attribué (100 % de la rémunération fixe en moyenne ces dernières années) pour renforcer la part variable de la rémunération totale du Directoire.

Au total, le niveau de rémunération maximale des membres du Directoire est resté stable sur la période 2022-2025, alors que l'augmentation moyenne de la rémunération totale de l'ensemble des salariés du Groupe depuis 2022 s'est établie à 17%. La politique de rémunération pour 2025 prévoit une augmentation du niveau de rémunération maximale de 3% pour le Président et de 11% pour les membres du Directoire, ce qui reste inférieur à l'augmentation moyenne de la rémunération totale des salariés sur la période précédente.

POSITIONNEMENT DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT ET DES MEMBRES DU DIRECTOIRE AU REGARD DES PANELS DE RÉFÉRENCE



Le tableau ci-dessous synthétise la structure de la rémunération du Président et des autres membres du Directoire au titre de l'exercice 2024 :

PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DE LA STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION 2024 DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE ET DES AUTRES MEMBRES DU DIRECTOIRE TELLE QU'APPROUVÉE PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2024				
Rémunération fixe	Rémunération variable court terme (max : 150 % de la rémunération fixe)	Rémunération variable long terme (max : 210 % de la rémunération fixe)		
Rémunération annuelle	Critères quantitatifs (66 % du total) + Critères qualitatifs (33 % du total)	Performance boursière absolue de Klépierre (TSR)	Performance boursière relative par rapport à un panel de sociétés comparables (TSR)	Performance interne (évolution des revenus nets locatifs des centres commerciaux)
Avantages en nature		20 %	25 %	Performance RSE
		Performance appréciée sur trois ans (sauf cas prévus dans le règlement du plan)		
		Obligation de conservation des actions		

Le tableau ci-dessous synthétise la structure de la rémunération du Président et des autres membres du Directoire au titre de la politique de rémunération 2025 telle que soumise au vote de l'Assemblée Générale 2025, et son évolution par rapport à 2024 :

Rémunération	Commentaires	Évolution en 2025 par rapport à la période 2022-2024
Fixe	Après avoir été maintenue inchangée de 2022 à 2025, la rémunération fixe du Président et des autres membres du Directoire serait augmentée à compter du renouvellement de leur mandat (22 juin 2025) pour tenir compte de l'évolution du marché : <ul style="list-style-type: none"> le Président du Directoire verrait sa rémunération fixe passer de 825 000 euros à 950 000 euros ; les autres membres du Directoire verraient leur rémunération augmenter de 500 000 euros à 620 000 euros. Ces montants s'établissent en deçà ou au niveau des deux panels de référence (voir détails et diagrammes ci-dessus).	Augmentation modérée
Variable court terme	<p>Au titre de 2024 : la rémunération variable est déterminée par (i) un objectif quantitatif de cash-flow net courant par action, qui est l'un des principaux indicateurs que le Groupe communique au marché et (ii) une composante qualitative évaluée sur la base d'objectifs spécifiques attribués à chacun des membres du Directoire. La part quantitative peut représenter jusqu'à 100 % de leur rémunération fixe et la part qualitative jusqu'à 50 %.</p> <p>Au titre de 2025 : la rémunération variable serait déterminée par (i) une composante quantitative évaluée sur la base des deux objectifs financiers communiqués au marché (cash-flow net courant par action et EBE), et (ii) une composante qualitative évaluée sur la base d'objectifs spécifiques attribués à chacun des membres du Directoire. La part quantitative représenterait jusqu'à 120 % de leur rémunération fixe et la part qualitative jusqu'à 30 % de leur rémunération fixe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Maintien du plafond de 150 % de la rémunération fixe Augmentation du poids et diversification des critères quantitatifs (ajout d'un critère financier) Diminution du poids des critères qualitatifs
Variable long terme	<p>Au titre de 2024 : la valeur maximale de la rémunération variable long terme est de 210 % de la rémunération court terme. L'acquisition définitive des actions de performance est soumise à des conditions de présence et de performance appréciées sur une période de trois ans :</p> <ul style="list-style-type: none"> performance financière : taux de rentabilité de l'action Klépierre (TSR) ; performance financière : rentabilités comparées de l'action Klépierre et des actions de sociétés comparables (TSR) ; performance opérationnelle : évolution moyenne des revenus nets locatifs ; performance RSE : atteintes d'objectifs définis liés aux préoccupations sociales et environnementales. <p>Au titre de 2025 : le plafond de la rémunération variable long terme serait diminué à 160 % de la rémunération fixe et le niveau effectivement attribué serait ce montant. La période d'appréciation des conditions de performance resterait inchangée (3 ans), mais la grille de performance serait modifiée pour la performance boursière relative, la performance interne et la performance RSE, telle que détaillée en section 6.2.2.2.1.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Abaissement du plafond de 210 % de la rémunération court terme à 160 % de la rémunération fixe Augmentation du montant réellement attribué (100 % de la rémunération fixe en moyenne ces dernières années) pour renforcer la part variable de la rémunération totale du Directoire Légères modifications des critères et de la grille de performance

PRÉSENTATION SYNTHÉTIQUE DE LA STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION 2025 DU PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE ET DES AUTRES MEMBRES DU DIRECTOIRE SOUMISE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2025

Rémunération fixe	Rémunération variable court terme (max : 150 % de la rémunération fixe)	Rémunération variable long terme (max : 160 % de la rémunération fixe)			
Rémunération annuelle	Critères quantitatifs (80 % du total) + Critères qualitatifs (20 % du total)	Performance boursière absolue de Klépierre (TSR)	Performance boursière relative par rapport à un panel de sociétés comparables (TSR)	Performance interne (évolution des revenus nets locatifs des centres commerciaux)	Performance RSE
Avantages en nature		20 %	25 %	20 %	35 %
Performance appréciée sur trois ans (sauf cas prévus dans le règlement du plan)					
Obligation de conservation des actions					

La politique 2025 de rémunération du Président et des autres membres du Directoire, telle que proposée, est présentée en détail aux sections 6.2.1.1 « Principes fondamentaux encadrant la détermination de la politique de rémunération », 6.2.1.2 « Processus de décision suivi pour la détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération » et 6.2.2.2 « Politique de rémunération du Président et des autres membres du Directoire au titre de l'exercice 2025 » du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2024.

Nous vous proposons d'approuver les résolutions n°s 11 à 13 qui vous sont présentées.

Onzième résolution

(Approbation de la politique de rémunération 2025 du Président du Conseil de surveillance et des autres membres du Conseil de surveillance)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise décrivant la politique de rémunération des mandataires sociaux établie en application de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce figurant aux sections 6.2.1.1 « Principes fondamentaux encadrant la détermination de la politique de rémunération », 6.2.1.2 « Processus de décision suivi pour la détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération » et 6.2.2.1

« Politique de rémunération du Président et des autres membres du Conseil de surveillance au titre de l'exercice 2025 » du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2024, approuve la politique de rémunération 2025 du Président du Conseil de surveillance et des autres membres du Conseil de surveillance, en ce compris les principes et critères de répartition et d'attribution des sommes allouées à la rémunération du Président et des autres membres du Conseil de surveillance, telle que présentée dans ledit document.

Douzième résolution

(Approbation de la politique de rémunération 2025 du Président du Directoire)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise décrivant la politique de rémunération des mandataires sociaux établie en application de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce figurant aux sections 6.2.1.1 « Principes fondamentaux encadrant la détermination de la politique de rémunération », 6.2.1.2 « Processus de décision suivi pour la détermination, la révision et la

mise en œuvre de la politique de rémunération » et 6.2.2.2.1 « Éléments composant la rémunération du Président du Directoire au titre de l'exercice 2025 » du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2024, approuve la politique de rémunération 2025 du Président du Directoire, en ce compris les principes et critères d'attribution des sommes allouées à la rémunération du Président du Directoire, telle que présentée dans ledit document.

Treizième résolution

(Approbation de la politique de rémunération 2025 des membres du Directoire, autres que le Président)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise décrivant la politique de rémunération des mandataires sociaux établie en application de l'article L. 22-10-26 du Code de commerce figurant aux sections 6.2.1.1 « Principes fondamentaux encadrant la détermination de la politique de rémunération », 6.2.1.2 « Processus de décision suivi pour la détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération » et 6.2.2.2.2

« Éléments composant la rémunération des membres du Directoire (autres que le Président) au titre de l'exercice 2025 » du document d'enregistrement universel de la Société relatif à l'exercice 2024, approuve la politique de rémunération 2025 des membres du Directoire (autres que le Président), en ce compris les principes et critères de répartition et d'attribution des sommes allouées à la rémunération desdits membres du Directoire, telle que présentée dans ledit document.

Résolution 14 – Autorisation de rachat par la Société de ses propres actions

Il est proposé à l'Assemblée Générale de reconduire, pour une nouvelle période de 18 mois, l'autorisation donnée le 3 mai 2024 au Directoire à l'effet d'opérer sur les actions de la Société, notamment en vue :

- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Klépierre SA par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la décision de l'Autorité des marchés financiers n° 2021-01 du 22 juin 2021 ou à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers ; ou
- de conserver les actions achetées et de les remettre ultérieurement (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- de l'attribution gratuite d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; ou

- de la mise en œuvre de tout plan d'options d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants et L. 22-10-56 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ; ou
- de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ; ou
- de mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, de la réalisation de toute opération conforme à la législation et la réglementation en vigueur ou qui viendraient à être applicables. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Le Directoire ne pourrait pas faire usage de cette autorisation pendant la période d'offre en cas d'offre publique initiée par un tiers visant les titres de la Société, sans autorisation préalable de l'Assemblée Générale.

L'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de ces actions pourraient être effectués par tous moyens, en une ou plusieurs fois, notamment sur le marché ou de gré à gré, y compris en tout ou partie, par l'acquisition, la cession, l'échange ou le transfert de blocs d'actions. Ces moyens incluent, le cas échéant, l'utilisation de tous instruments financiers à terme.

Le nombre d'actions de la Société pouvant ainsi être rachetées serait soumis aux plafonds indiqués ci-après : à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme de rachat ne pourrait excéder 10 % des actions composant le capital de la Société et le nombre d'actions que la Société détiendrait à quelque moment que ce soit ne pourrait

dépasser 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée.

Le prix maximum d'achat par action serait de 40 euros, soit un montant global affecté au programme de rachat d'actions de 1 147 444 680 euros, hors frais d'acquisition.

Cette autorisation est sollicitée pour une période de 18 mois et annulerait et remplacerait l'autorisation conférée lors de l'Assemblée Générale du 3 mai 2024.

À titre d'information, aucune action n'a été rachetée au cours de l'exercice 2024.

Nous vous proposons d'approuver la résolution n° 14 qui vous est présentée.

Quatorzième résolution

(Autorisation en vue de l'achat par la Société de ses propres actions d'une durée de 18 mois non utilisable en période d'offre publique)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants et L. 225-210 et suivants du Code de commerce, du règlement européen n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014, du règlement délégué (UE) 2016/1052 de la Commission du 8 mars 2016 ainsi qu'à toutes autres dispositions légales et réglementaires qui viendraient à être applicables :

- met fin, avec effet immédiat, pour la fraction non utilisée, à l'autorisation donnée par la résolution n° 19 de l'Assemblée Générale de la Société en date du 3 mai 2024 ;
- autorise le Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, à acheter ou faire acheter, en une ou plusieurs fois et aux époques qu'il fixera (sauf à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les actions de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre), des actions de la Société notamment en vue :
 - de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Klépierre par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la décision de l'Autorité des marchés financiers n° 2021-01 du 22 juin 2021 ou à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers, ou
 - de conserver les actions achetées et de les remettre ultérieurement (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport, ou
 - de l'attribution gratuite d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire, ou
 - de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail, ou
 - de la mise en œuvre de tout plan d'options d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants et L. 22-10-56 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire, ou
 - de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise liée, ou

- de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière, ou
- de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, ou
- de la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, de la réalisation de toute opération conforme à la législation et la réglementation en vigueur ou qui viendraient à être applicables. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué ; et
- décide que les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que :
 - le nombre total d'actions achetées par la Société depuis le début du programme de rachat (y compris celles faisant l'objet dudit rachat) n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale, étant précisé (i) que le nombre d'actions acquises par la Société en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % du capital social et (ii) que conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation, et que
 - le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée.

L'Assemblée Générale décide que ces opérations pourront être réalisées par tous moyens, sur les marchés réglementés, des systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs de titres (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement.

7. Capital et actionariat, Assemblée Générale, Programme de rachat d'actions

Assemblée Générale des actionnaires

L'Assemblée Générale fixe le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution à 40 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie), hors frais d'acquisition, ce prix maximum n'étant applicable qu'aux acquisitions décidées à compter de la date de la présente Assemblée Générale et non aux opérations à terme conclues en vertu d'une autorisation donnée par une précédente Assemblée Générale et prévoyant des acquisitions d'actions postérieures à la date de la présente assemblée. En cas d'opération sur le capital, notamment de division ou de regroupement des actions ou d'attribution gratuite d'actions, ou d'opération sur les capitaux propres, le montant sus-indiqué sera ajusté pour tenir compte de l'incidence de la valeur de ces opérations sur la valeur de l'action.

L'Assemblée Générale constate, à titre indicatif, que ce prix maximum unitaire de 40 euros (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie) hors frais d'acquisition correspond, sur la base du nombre d'actions composant le capital de la Société au 31 décembre 2024, à un montant global affecté au programme de rachat d'actions objet de la présente résolution de 1 147 444 680 euros, hors frais d'acquisition.

L'Assemblée Générale délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite de titres, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximum susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

L'Assemblée Générale délègue tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à l'effet de procéder à la mise en œuvre de la présente autorisation, de procéder à ces opérations, d'en arrêter les conditions et les modalités, de conclure tous accords et d'effectuer toutes formalités, passer tous ordres de bourse, affecter ou réaffecter les actions acquises aux différents objectifs poursuivis, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité compétente.

L'Assemblée Générale fixe à 18 mois, à compter de la date de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente autorisation.

De la compétence de l'Assemblée Générale extraordinaire

Résolution 15 – Autorisation à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions auto-détenues

Cette résolution a pour objet d'autoriser le Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, par annulation de toute quantité d'actions auto-détenues dans les limites autorisées par la loi.

L'annulation d'actions de la Société détenues par cette dernière peut répondre à divers objectifs financiers comme, par exemple, une gestion active du capital, l'optimisation du bilan ou encore la compensation de la dilution résultant de l'augmentation de capital.

Le nombre d'actions de la Société pouvant être annulées serait soumis au plafond indiqué ci-après. À la date de chaque annulation,

le nombre maximum d'actions annulées de la Société pendant la période de 24 mois précédant ladite annulation, y compris les actions faisant l'objet de ladite annulation, ne pourra excéder 10 % des actions composant le capital de la Société à cette date.

Cette autorisation est sollicitée pour une période de 26 mois et annulerait et remplacerait l'autorisation conférée lors de l'Assemblée Générale du 11 mai 2023.

Au cours de l'année 2024, aucune opération de réduction de capital n'a été réalisée.

Nous vous proposons d'approuver la résolution n° 15 qui vous est présentée.

Quinzième résolution

(Autorisation à donner au Directoire pour une durée de 26 mois à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions auto-détenues)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes :

- met fin, avec effet immédiat, pour la fraction non utilisée, à la délégation faisant l'objet de la résolution n° 22 de l'Assemblée Générale de la Société en date du 11 mai 2023 ; et
- autorise le Directoire à réduire le capital social, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il décidera, par annulation de toute quantité d'actions acquises par la Société au titre de la mise en œuvre de l'autorisation donnée à la résolution n° 14 ou toute résolution ayant le même objet et la même base légale dans la limite de 10 % du capital social de la Société par période de vingt-quatre (24) mois, et réduire corrélativement le capital social, étant rappelé que ce pourcentage s'applique à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce.

À la date de chaque annulation, le nombre maximum d'actions annulées par la Société pendant la période de 24 mois précédant ladite annulation, y compris les actions faisant l'objet de ladite annulation, ne pourra excéder 10 % des actions composant le capital de la Société à cette date, soit, à titre indicatif, au 31 décembre 2024, un plafond de 28 686 117 actions, étant rappelé que cette limite s'applique à un montant du capital de la Société qui sera, le cas échéant, ajusté pour prendre en compte les opérations affectant le capital social postérieurement à la présente Assemblée Générale.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, pour imputer la différence entre la valeur comptable des actions annulées et leur valeur nominale sur tous comptes de réserves ou primes, pour arrêter les modalités des annulations d'actions, réaliser la ou les opérations d'annulation et de réduction de capital qui pourraient être réalisées en vertu de la présente autorisation, modifier en conséquence les statuts, effectuer toutes les déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et accomplir toutes formalités.

Cette autorisation est donnée pour une période de 26 mois à compter de ce jour.

Résolutions 16 à 22 – Renouvellement des autorisations financières

Les résolutions 16 à 22 portent sur les délégations financières qui seraient consenties au Directoire.

Ces résolutions ont pour objet de renouveler les autorisations qui avaient déjà été consenties par l'Assemblée Générale du 11 mai 2023 arrivant à expiration.

Ces autorisations financières ont pour objet de doter le Directoire du pouvoir de piloter la gestion financière de Klépierre, en l'autorisant notamment à émettre des valeurs mobilières dans certaines hypothèses et selon certaines conditions, en fonction des opportunités de marché.

Sous réserve du respect des plafonds maximums présentés dans le tableau récapitulatif ci-dessous, qui sont conformes aux pratiques de marché, et des modalités strictement définies pour chacune des autorisations, le Directoire serait autorisé à émettre des valeurs mobilières, avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription, selon les cas.

Pour rappel, toute augmentation de capital en numéraire ouvre, en principe, un droit de préférence à la souscription des actions nouvelles permettant aux actionnaires de souscrire, pendant un certain délai, à un nombre d'actions proportionnel à leur participation au capital social. Ce droit préférentiel de souscription est détachable des actions et est négociable pendant toute la durée de la souscription.

Certaines des autorisations soumises au vote de l'Assemblée Générale donneraient lieu à des augmentations de capital avec suppression de ce droit préférentiel de souscription pour les raisons suivantes :

- en fonction des conditions de marché, la suppression du droit préférentiel de souscription pourrait être nécessaire pour réaliser une émission de valeurs mobilières dans de meilleures conditions, par exemple, si la Société doit agir rapidement ;
- de plus, le vote de certaines résolutions entraîne, de par la loi, la renonciation expresse des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription au profit des bénéficiaires des émissions ou des attributions.

Objet de la résolution	Montant nominal ou exprimé en % maximal	Durée de l'autorisation	Utilisation au cours de l'exercice 2024
Augmentation de capital avec DPS par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance ^(a)	Montant nominal maximal : 120 millions d'euros et 1 500 millions d'euros pour les titres de créance	26 mois à compter du 24 avril 2025 (16 ^e résolution)	Aucune
Augmentation de capital sans DPS par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, par offre au public ou par placement privé ^{(a)(b)}	Montant nominal maximal : 40,1 millions d'euros et 1 500 millions d'euros pour les titres de créance	26 mois à compter du 24 avril 2025 (17 ^e et 18 ^e résolutions)	Aucune
Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, de toute filiale et/ou de toute autre société avec ou sans DPS ^(a)	Au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission ^(c)	26 mois à compter du 24 avril 2025 (19 ^e résolution)	Aucune
Augmentation de capital sans DPS par émission d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ^(a)	Dans la limite de 10 % du capital	26 mois à compter du 24 avril 2025 (20 ^e résolution)	Aucune
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres ^(a)	100 millions d'euros	26 mois à compter du 24 avril 2025 (21 ^e résolution)	Aucune

(a) Montant nominal maximal global des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu de ces autorisations consenties au Directoire : 120 millions d'euros (22^e résolution) (à ce montant nominal s'ajoute, éventuellement, le montant nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital). Montant nominal maximal global des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital : 1 500 millions d'euros (22^e résolution).

(b) Placement privé : les émissions ne peuvent excéder les limites prévues par la réglementation applicable au jour de l'émission (30 % du capital par an, en vertu de l'article L. 225-136 2^e du Code de commerce).

(c) Dans les 30 jours de la clôture de la période de souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale, en vertu de l'article R. 225-118 du Code de commerce.

Nous vous proposons d'approuver les résolutions n^{os} 16 à 22 qui vous sont présentées.

Seizième résolution

(Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois pour décider l'émission avec maintien du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6 du Code de commerce, et aux dispositions des articles L. 22-10-49 et L. 228-91 et suivants dudit Code :

- délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, les règlements et les statuts, sa compétence pour décider, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, l'émission, avec maintien du droit préférentiel de souscription, en une ou plusieurs fois, en France ou à l'étranger, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société, et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, (iv) de valeurs mobilières, qui sont des titres de capital de la Société, donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre par des sociétés et/ou des titres de créance des sociétés, dont la Société détiendra directement ou indirectement, au moment de l'émission, plus de la moitié du capital social, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société et/ou (v) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants et/ou des titres de créances d'autres sociétés dont la Société ne détiendra pas directement ou indirectement au moment de l'émission plus de la moitié du capital social, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance, étant précisé dans chaque cas que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;
- décide de fixer comme suit les limites des montants des augmentations de capital autorisées en cas d'usage par le Directoire de la présente délégation de compétence :
 - le montant nominal maximal des augmentations de capital de la Société susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 120 000 000 euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global applicable aux augmentations de capital de la Société prévu à la résolution n° 22 proposée à la présente Assemblée Générale ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation. À ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver, conformément à la loi et,

le cas échéant, aux stipulations contractuelles, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital, d'options de souscription ou d'achat d'actions ou de droits d'attribution gratuite,

- dans l'hypothèse où des titres de créance seraient émis en vertu de la présente délégation, le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 1 500 000 000 euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, ce montant étant majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global applicable aux émissions de valeurs mobilières représentatives de créances prévu à la résolution n° 22 proposée à la présente Assemblée Générale, ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
- en cas d'usage par le Directoire de la présente délégation :
 - décide que la ou les émissions seront réservées par préférence aux actionnaires qui pourront souscrire à titre irréductible proportionnellement au nombre d'actions alors possédées par eux,
 - prend acte du fait que le Directoire a la faculté d'instituer un droit de souscription à titre réductible,
 - prend acte du fait que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation de compétence emportera de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, renonciation par les actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions à émettre auxquelles ces valeurs mobilières donneront droit immédiatement ou à terme,
 - prend acte du fait que la décision d'émission en vertu de la présente délégation des valeurs mobilières visées au point 1 (iv) ci-dessus, nécessitera, si ces valeurs mobilières donnent accès à des titres de capital à émettre d'une société dont la Société détient ou détiendra directement ou indirectement, au moment de l'émission, plus de la moitié du capital social, l'approbation de l'Assemblée Générale extraordinaire de la société concernée,
 - décide, en cas d'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières, conformément à l'article L. 225-134 du Code de commerce, que si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Directoire pourra utiliser, dans les conditions prévues par la loi et dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
 - répartir librement tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, lesdites valeurs mobilières dont l'émission a été décidée mais n'ayant pas été souscrites,
 - offrir au public, tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, desdites valeurs mobilières non souscrites, sur le marché français ou à l'étranger,
 - de manière générale et y compris dans les deux hypothèses visées ci-dessus, limiter l'émission au montant des souscriptions à la condition que celui-ci atteigne les trois quarts au moins de l'augmentation décidée,

- décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées par offre de souscription, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes, étant précisé que les droits d'attribution formant rompus ne seront ni négociables, ni cessibles et que les titres correspondants seront vendus ;
4. décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :
- décider l'émission et déterminer les valeurs mobilières à émettre,
 - décider, en cas d'émission, immédiatement ou à terme, d'actions, le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,
 - déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ; décider, en outre, dans le cas d'obligations ou d'autres titres de créance (y compris les valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance visées à l'article L. 228-91 du Code de commerce), de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission et d'amortissement ; le cas échéant, ces titres pourraient être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créances ou prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
 - déterminer le mode de libération des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre immédiatement ou à terme,
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles à émettre porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'émission,
 - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales,
 - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés à ces titres en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
 - à sa seule initiative, imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
 - déterminer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer toutes autres modalités permettant d'assurer, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire) en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, les stipulations contractuelles applicables,
 - faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché des actions ou des valeurs mobilières à émettre,
 - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,
 - d'une manière générale, passer toute convention, notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
5. décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
6. fixe à 26 mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ; et
7. prend acte que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation faisant l'objet de la résolution n° 23 de l'Assemblée Générale de la Société en date du 11 mai 2023.

Dix-septième résolution

(Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois pour décider l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, par offre au public autre que celles mentionnées à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6 du Code de commerce, et aux dispositions des articles L. 22-10-49, L. 225-135 et L. 22-10-51, L. 225-136 et L. 22-10-54 dudit Code, et des articles L. 228-91 et suivants dudit Code :

1. délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, les règlements et les statuts, sa compétence pour décider, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, l'émission, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France ou à l'étranger, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par une offre au public autre que

celles mentionnées à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société, et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, (iv) de valeurs mobilières, qui sont des titres de capital de la Société,

7. Capital et actionariat, Assemblée Générale, Programme de rachat d'actions

Assemblée Générale des actionnaires

donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre par des sociétés et/ou à des titres de créance des sociétés, dont la Société détiendra directement ou indirectement, au moment de l'émission, plus de la moitié du capital social, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, et/ou (v) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants et/ou des titres de créances d'autres sociétés dont la Société ne détiendra pas directement ou indirectement au moment de l'émission plus de la moitié du capital social, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance ; étant précisé dans chaque cas que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances. Ces valeurs mobilières pourront notamment être émises à l'effet de rémunérer des titres qui seraient apportés à la Société, dans le cadre d'une offre publique comportant une composante d'échange initiée par la Société réalisée en France ou à l'étranger selon les règles locales sur des titres répondant aux conditions fixées à l'article L. 22-10-54 du Code de commerce.

La présente décision emporte de plein droit, au profit des titulaires de valeurs mobilières susceptibles d'être émises par des sociétés du groupe de la Société, renonciation des actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;

2. décide de fixer comme suit les limites des montants des émissions de la Société autorisées en cas d'usage par le Directoire de la présente délégation :
 - le montant nominal maximal des augmentations de capital de la Société susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 40 160 564 euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond nominal des augmentations de capital de la Société sans droit préférentiel de souscription prévu au paragraphe 2 des résolutions n^{os} 18 et 20 présentées à la présente Assemblée Générale et sur le montant du plafond global applicable aux augmentations de capital de la Société prévu à la résolution n^o 22 proposée à la présente assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation,
 - à ces plafonds s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions de la Société à émettre éventuellement, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, les droits des titulaires de droits ou de valeurs mobilières donnant accès au capital,
 - dans l'hypothèse où des titres de créance seraient émis en vertu de la présente délégation, le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 1 500 000 000 euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, ce montant étant majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond nominal des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances prévu au paragraphe 2 des résolutions n^{os} 18 et 20 présentées à la présente Assemblée Générale et sur le montant du plafond global applicable aux émissions de valeurs mobilières représentatives de créances prévu à la résolution n^o 22 soumise à la présente

Assemblée Générale ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;

3. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires de la Société aux titres faisant l'objet de la présente résolution, en laissant toutefois au Directoire, en application de l'article L. 22-10-51, 1^{er} alinéa, la faculté de conférer aux actionnaires, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables et pour tout ou partie d'une émission effectuée, un délai de priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire et pourra être éventuellement complété par une souscription à titre réductible ;
4. décide que si les souscriptions, y compris, le cas échéant, celles des actionnaires, n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Directoire pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou l'autre des facultés ci-après :
 - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
 - offrir au public tout ou partie des titres non souscrits,
 - limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues le cas échéant dans les limites prévues par la réglementation ;
5. prend acte que les offres au public d'actions et/ou de valeurs mobilières décidées en vertu de la présente délégation de compétence pourront être associés, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, à des offres visées au 1^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier décidées en vertu de la délégation de compétence objet de la résolution n^o 18 soumise à la présente Assemblée Générale ;
6. prend acte du fait que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation emportera de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation expresse par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit ;
7. prend acte du fait que la décision d'émission en vertu de la présente délégation des valeurs mobilières visées au point 1 (iv) ci-dessus, nécessitera, si ces valeurs mobilières donnent accès à des titres de capital à émettre d'une société dont la Société détient ou détiendra directement ou indirectement, au moment de l'émission, plus de la moitié du capital social, l'approbation de l'Assemblée Générale extraordinaire de la société concernée ;
8. décide que, conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce :
 - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant sa fixation éventuellement diminué d'une décote maximale de 10 %, après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance,
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit, seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;

9. décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :
- décider l'émission et déterminer les valeurs mobilières à émettre,
 - décider, en cas d'émission, immédiatement et/ou à terme, d'actions ordinaires, le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,
 - déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ; décider, en outre, dans le cas d'obligations ou d'autres titres de créance (y compris les valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance visées à l'article L. 228-91 du Code de commerce), de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission et d'amortissement ; le cas échéant, ces titres pourraient être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créances, ou prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
 - déterminer le mode de libération des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre immédiatement ou à terme,
 - fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,
 - fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales,
 - prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux titres émis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
 - en cas d'émission de valeurs mobilières à l'effet de rémunérer des titres apportés dans le cadre d'une offre publique ayant une composante d'échange (OPE), arrêter la liste des valeurs mobilières apportées à l'échange, fixer les conditions de l'émission, la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser sans que les modalités de détermination de prix du paragraphe 8 de la présente résolution trouvent à s'appliquer et déterminer les modalités de l'émission dans le cadre, soit d'une OPE, d'une offre alternative d'achat ou d'échange, soit d'une offre unique proposant l'achat ou l'échange des titres visés contre un règlement en titres et en numéraire, soit d'une offre publique d'achat (OPA) ou d'échange à titre principal, assortie d'une OPE ou d'une OPA à titre subsidiaire, ou de toute autre forme d'offre publique conforme à la loi et à la réglementation applicables à ladite offre publique,
- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
 - fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire),
 - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,
 - faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché des actions ou des valeurs mobilières à émettre,
 - d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
10. décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
11. fixe à 26 mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
12. prend acte du fait que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation faisant l'objet de la résolution n° 24 de l'Assemblée Générale de la Société en date du 11 mai 2023 ; et
13. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Directoire viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Directoire rendra compte à l'Assemblée Générale ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution.

Dix-huitième résolution

(Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois pour décider l'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription d'actions et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de ses filiales et/ou de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, par placement privé visé à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément, d'une part, aux dispositions des articles L. 225-129 à L. 225-129-6 du Code de commerce, et aux dispositions des articles L. 22-10-49, L. 225-135 et L. 22-10-51, et L. 225-136 dudit Code, et aux dispositions des articles L. 228-91 et suivants dudit Code et d'autre part, à celles de l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier :

1. délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, sa compétence pour décider, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, l'émission, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, en France ou à l'étranger, avec suppression du droit préférentiel de souscription, par une offre visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, (i) d'actions ordinaires de la Société, (ii) de valeurs mobilières régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société, et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, (iv) de valeurs mobilières, qui sont des titres de capital de la Société, donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre par des sociétés et/ou à des titres de créance des sociétés, dont la Société détiendra directement ou indirectement, au moment de l'émission, plus de la moitié du capital social, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société et/ou (v) de valeurs mobilières qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à des titres de capital existants et/ou des titres de créance d'autres sociétés dont la Société ne détiendra pas directement ou indirectement au moment de l'émission plus de la moitié du capital social, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance ; étant précisé dans chaque cas que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances.

La présente décision emporte de plein droit, au profit des titulaires de valeurs mobilières susceptibles d'être émises par des sociétés du groupe de la Société, renonciation des actionnaires de la Société à leur droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit ;

2. décide de fixer comme suit les limites des montants des émissions de la Société autorisées en cas d'usage par le Directoire de la présente délégation :
 - le montant nominal maximal des augmentations de capital de la Société susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation est fixé à 40 160 564 euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire

établie par référence à plusieurs monnaies, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond nominal des augmentations de capital de la Société sans droit préférentiel de souscription prévu au paragraphe 2 des résolutions n°s 17 et 20 présentées à la présente Assemblée Générale et sur le montant du plafond global applicable aux augmentations de capital de la Société prévu à la résolution n° 22 proposée à la présente assemblée ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation,

- à ces plafonds s'ajoutera le cas échéant, le montant nominal des actions de la Société à émettre éventuellement, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles, les droits des titulaires de droits ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, et
 - dans l'hypothèse où des titres de créance seraient émis en vertu de la présente délégation, le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 1 500 000 000 euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, ce montant étant majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond nominal des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances prévu au paragraphe 2 des résolutions n°s 17 et 20 présentées à la présente Assemblée Générale et sur le montant du plafond global applicable aux émissions de valeurs mobilières représentatives de créances prévu à la résolution n° 22 présentée à la présente Assemblée Générale ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
3. décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires de la Société aux titres faisant l'objet de la présente résolution ;
 4. prend acte que les offres visées au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier décidées en vertu de la présente délégation de compétence pourront être associées, dans le cadre d'une même émission ou de plusieurs émissions d'actions et/ou de valeurs mobilières, à des offres au public d'actions et/ ou de valeurs mobilières décidées en vertu de la délégation de compétence objet de la résolution n° 17 soumise à la présente Assemblée Générale ;
 5. prend acte du fait que si les souscriptions n'ont pas absorbé la totalité de l'émission, le Directoire pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une ou l'autre des facultés ci-après :
 - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits,
 - limiter le montant de l'opération au montant des souscriptions reçues le cas échéant dans les limites prévues par la réglementation ;
 6. prend acte du fait que toute décision d'émission en vertu de la présente délégation emportera de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation expresse par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit ;

7. prend acte du fait que la décision d'émission en vertu de la présente délégation des valeurs mobilières visées au point 1 (iv) ci-dessus nécessitera, si ces valeurs mobilières donnent accès à des titres de capital à émettre d'une société dont la Société détient ou détiendra directement ou indirectement, au moment de l'émission, plus de la moitié du capital social, l'approbation de l'Assemblée Générale extraordinaire de la société concernée ;
8. décide que, conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce :
 - le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal à la moyenne pondérée des cours des trois dernières séances de bourse sur le marché réglementé d'Euronext Paris précédant sa fixation éventuellement diminué d'une décote maximale de 10 %, après, le cas échéant, correction de cette moyenne en cas de différence entre les dates de jouissance,
 - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital et le nombre d'actions auquel la conversion, le remboursement ou généralement la transformation, de chaque valeur mobilière donnant accès au capital pourra donner droit seront tels que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par elle, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;
9. décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, à l'effet notamment de :
 - décider l'émission et déterminer les valeurs mobilières à émettre,
 - décider, en cas d'émission, immédiatement et/ou à terme, d'actions ordinaires, le montant de l'augmentation de capital, le prix d'émission ainsi que le montant de la prime qui pourra, le cas échéant, être demandée à l'émission,
 - déterminer les dates et modalités de l'émission, la nature, le nombre et les caractéristiques des valeurs mobilières à créer ; décider, en outre, dans le cas d'obligations ou d'autres titres de créance (y compris les valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance visées à l'article L. 228-91 du Code de commerce), de leur caractère subordonné ou non, fixer leur taux d'intérêt et prévoir, le cas échéant, des cas obligatoires ou facultatifs de suspension ou de non-paiement des intérêts, prévoir leur durée (déterminée ou indéterminée), la possibilité de réduire ou d'augmenter le nominal des titres et les autres modalités d'émission et d'amortissement ; le cas échéant, ces titres pourraient être assortis de bons donnant droit à l'attribution, à l'acquisition ou à la souscription d'obligations ou d'autres valeurs mobilières représentatives de créances, ou prévoir la faculté pour la Société d'émettre des titres de créance (assimilables ou non) en paiement d'intérêts dont le versement aurait été suspendu par la Société, ou encore prendre la forme d'obligations complexes au sens entendu par les autorités boursières ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables,
- déterminer le mode de libération des actions ou des valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre immédiatement ou à terme,
- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre et, notamment, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance, ainsi que toutes autres conditions et modalités de réalisation de l'augmentation de capital,
- fixer les modalités selon lesquelles la Société aura, le cas échéant, la faculté d'acheter ou d'échanger en bourse, à tout moment ou pendant des périodes déterminées, les valeurs mobilières émises ou à émettre immédiatement ou à terme en vue de les annuler ou non, compte tenu des dispositions légales,
- prévoir la faculté de suspendre éventuellement l'exercice des droits attachés aux titres émis en conformité avec les dispositions légales et réglementaires,
- à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
- fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire),
- constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,
- faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché des actions ou des valeurs mobilières à émettre,
- d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
10. décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
11. fixe à 26 mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
12. prend acte du fait que la présente délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation faisant l'objet de la résolution n° 25 de l'Assemblée Générale de la Société en date du 11 mai 2023 ; et
13. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Directoire viendrait à utiliser la délégation de compétence qui lui est conférée dans la présente résolution, le Directoire rendra compte à l'Assemblée Générale ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution.

Dix-neuvième résolution

(Délégation de compétence à donner pour une durée de 26 mois au Directoire à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, de toute filiale et/ou de toute autre société avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135-1 et R. 225-118 du Code de commerce :

- délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, les règlements et les statuts, sa compétence pour décider, sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'émission avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription en vertu des résolutions n^{os} 16, 17 et 18, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission (à ce jour, dans les trente jours calendaires de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale), notamment en vue d'octroyer une option de surallocation conformément aux pratiques de marché ;
- décide qu'en cas d'émission, immédiatement et/ou à terme, d'actions ordinaires, le montant nominal des augmentations de capital de la Société décidées par la présente résolution s'imputera sur le montant du plafond stipulé dans la résolution en vertu de laquelle est décidée l'émission initiale et sur le montant du plafond global applicable aux augmentations de capital prévu à la résolution n^o 22 proposée à la présente Assemblée Générale ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
- décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
- fixe à 26 mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ; et
- prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation faisant l'objet de la résolution n^o 26 de l'Assemblée Générale de la Société en date du 11 mai 2023.

Vingtième résolution

(Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois à l'effet d'émettre des actions et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital sans droit préférentiel de souscription en rémunération d'apports en nature portant sur des titres de capital et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 22-10-49, L. 225-129 et suivants du Code de commerce, notamment de l'article L. 225-147 et L. 22-10-53 dudit Code :

- délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, et sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, sa compétence pour procéder à l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, dans la limite de 10 % du capital social, cette limite s'appréciant à quelque moment que ce soit, par application de ce pourcentage à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale, soit, à titre indicatif, sur la base du nombre d'actions composant le capital de la Société au 31 décembre 2024, un maximum de 28 686 117 actions, compte non tenu du montant nominal de l'augmentation de capital nécessaire pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, les droits des titulaires de droits ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, lorsque les dispositions de l'article L. 22-10-54 du Code de commerce ne sont pas applicables, par l'émission, en une ou plusieurs fois, (i) d'actions ordinaires de la Société, et/ou (ii) de valeurs mobilières, régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, qui sont des titres de capital de la Société donnant accès à d'autres titres de capital de la Société, et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance de la Société, et/ou (iii) de valeurs mobilières représentatives d'un droit de créance régies ou non par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès ou susceptibles de donner accès à des titres de capital à émettre de la Société, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance de la Société, (iv) de valeurs mobilières, qui sont des titres de capital de la Société, donnant accès à des titres de capital existants ou à émettre par des sociétés et/ou à des titres de créance des sociétés, dont la Société détiendra directement ou indirectement, au moment de l'émission, plus de la moitié du capital social, ces valeurs mobilières pouvant le cas échéant également donner accès à des titres de capital existants et/ou à des titres de créance ;
- décide que le montant nominal maximal des augmentations de capital de la Société susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de la présente résolution s'imputera sur le montant du plafond nominal des augmentations de capital de la Société sans droit préférentiel de souscription prévu au paragraphe 2 des résolutions n^{os} 17 et 18 présentées à la présente Assemblée Générale et sur le plafond global applicable aux augmentations de capital de la Société défini à la résolution n^o 22 proposée à la présente Assemblée Générale ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;

3. décide que, dans l'hypothèse où des titres de créance seraient émis en vertu de la présente délégation, le montant nominal maximal des titres de créance susceptibles d'être émis immédiatement ou à terme en vertu de la présente délégation ne pourra excéder 1 500 000 000 euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies à la date d'émission, ce montant étant majoré, le cas échéant, de toute prime de remboursement au-dessus du pair, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond nominal des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances prévu au paragraphe 2 des résolutions n^{os} 17 et 18 présentées à la présente Assemblée Générale et sur le montant du plafond global applicable aux émissions de valeurs mobilières représentatives de créances prévu à la résolution n^o 22 présentée à la présente Assemblée Générale ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
4. constate l'absence de droit préférentiel de souscription des actionnaires de la Société aux valeurs mobilières dont l'émission est susceptible d'être réalisée en vertu de la présente délégation de compétence ;
5. prend acte, en tant que de besoin, que la présente délégation emporte renonciation par les porteurs d'actions à leur droit préférentiel de souscription aux actions de la Société auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente résolution pourront donner droit immédiatement ou à terme ;
6. décide que le Directoire aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, pour mettre en œuvre la présente résolution, à l'effet notamment de :
 - décider l'émission rémunérant les apports et déterminer les valeurs mobilières à émettre, ainsi que leurs caractéristiques, les modalités de leur souscription et leur date de jouissance,
 - arrêter la liste des valeurs mobilières apportées, approuver l'évaluation des apports, fixer les conditions de l'émission des valeurs mobilières rémunérant les apports, ainsi que le cas échéant le montant de la soulte à verser,
 - fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital,
 - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
 - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,
 - faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché des actions ou des valeurs mobilières à émettre,
 - d'une manière générale, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
7. décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
8. fixe à 26 mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ; et
9. prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, la délégation faisant l'objet de la résolution n^o 27 de l'Assemblée Générale de la Société en date du 11 mai 2023.

Vingt-et-unième résolution

(Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 26 mois à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfiques ou autres)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, et sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-49, L. 225-129 à L. 225-129-6 et L. 225-130 et L. 22-10-50 du Code de commerce :

1. délègue au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, les règlements et les statuts, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par l'incorporation, successive ou simultanée, au capital de tout ou partie des réserves, bénéfiques ou primes d'émission, de fusion ou d'apport ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, à réaliser par création et attribution d'actions ou par élévation du nominal des actions ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés. Le montant nominal maximal des augmentations de capital de la Société susceptibles d'être réalisées à ce titre ne pourra dépasser 100 000 000 euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, compte non tenu du montant nominal de l'augmentation de capital nécessaire pour préserver, conformément à la loi et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres modalités de préservation, les droits des titulaires de droits ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global applicable aux augmentations de capital de la Société prévu à la résolution n^o 22 proposée à la présente Assemblée Générale ou, le cas échéant, sur le montant du plafond global éventuellement prévu par une résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente délégation ;
2. en cas d'usage par le Directoire de la présente délégation de compétence, délègue à ce dernier tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi et les statuts, pour mettre en œuvre la présente délégation, à l'effet notamment de :
 - fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre de titres de capital nouveaux à émettre et/ou le montant dont le nominal des titres de capital existants sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les titres de capital nouveaux porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal des titres de capital existants portera effet,
 - décider, en cas de distribution de titres de capital gratuits :
 - que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les titres de capital correspondants seront vendus ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation,
 - que les actions qui seront attribuées en vertu de cette délégation à raison d'actions anciennes et qui bénéficieraient le cas échéant du droit de vote double bénéficieront de ce droit dès leur émission,

7. Capital et actionariat, Assemblée Générale, Programme de rachat d'actions

Assemblée Générale des actionnaires

- procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital, accomplir tous actes et formalités à l'effet de rendre définitives la ou les augmentations de capital (y compris par voie d'ajustements en numéraire),
 - constater la réalisation de chaque augmentation de capital et procéder aux modifications corrélatives des statuts,
 - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour doter la réserve légale,
 - faire procéder, le cas échéant, à l'admission aux négociations sur un marché des actions ou des valeurs mobilières à émettre,
 - d'une manière générale, passer toute convention, prendre toutes mesures et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ;
3. décide que le Directoire ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation à compter du dépôt par un tiers d'une offre publique visant les titres de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période d'offre ;
 4. fixe à 26 mois, à compter du jour de la présente assemblée, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution ;
 5. prend acte du fait que cette délégation prive d'effet à compter de ce jour, à hauteur, le cas échéant de la partie non encore utilisée, la délégation faisant l'objet de la résolution n° 28 de l'Assemblée Générale de la Société en date du 11 mai 2023 ; et
 6. prend acte que le Directoire devra rendre compte à l'Assemblée Générale ordinaire suivante, conformément à la loi et aux règlements de l'utilisation faite de la délégation de compétence consentie aux termes de la présente résolution.

Vingt-deuxième résolution

(Limitation globale des autorisations d'émissions d'actions et de valeurs mobilières donnant accès au capital)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, décide de fixer à 120 000 000 euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, le montant nominal maximal global des augmentations de capital social, immédiates et/ou à terme, susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les résolutions n°s 16 à 21, étant précisé qu'à ce montant nominal s'ajoutera, éventuellement, le montant

nominal des actions à émettre en supplément pour préserver les droits des titulaires de droits ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société.

L'Assemblée Générale décide également de fixer à 1 500 000 000 euros ou l'équivalent en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, le montant nominal maximal global des émissions de valeurs mobilières représentatives de créances susceptibles d'être réalisées en vertu des autorisations conférées par les résolutions n°s 16 à 21.

Résolution 23 – Délégation de compétence à donner au Directoire pour une durée de 38 mois à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires

Nous vous proposons de consentir une autorisation au Directoire aux fins d'autoriser l'attribution par le Directoire d'actions gratuites aux salariés et aux mandataires sociaux de la Société et des sociétés du Groupe.

L'attribution desdites actions serait soumise à une période d'acquisition de trois ans et le Directoire disposerait du pouvoir de décider de fixer ou non une obligation de conservation à l'issue de la période d'acquisition applicable, et le cas échéant d'en déterminer la durée. Les membres du Directoire seraient tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions l'équivalent en actions de 50 % du gain d'acquisition net d'impôts et de charges calculé lors de la livraison des actions qui leur seront définitivement attribués gratuitement.

Si cette résolution est votée, les éventuelles attributions d'actions gratuites seraient décidées, selon le cas, par le Directoire ou par le

Conseil de surveillance au regard des propositions du Comité des nominations et des rémunérations.

Le Conseil de surveillance envisage d'ajuster certains paramètres des critères de performance utilisés dans le cadre du dernier plan mis en œuvre par la Société au titre de l'année 2024 afin, notamment, de refléter l'engagement toujours croissant du Groupe pour la mise en œuvre d'une stratégie RSE ambitieuse.

Les principaux ajustements suivants sont envisagés concernant la modification de la grille d'appréciation des conditions de performance interne et RSE.

Ainsi, les attributions d'actions qui seraient réalisées en 2025 seraient soumises à quatre conditions de performance, de nature financière, extra-financière et opérationnelle, qui seraient appréciées sur une période de trois ans.

Ces critères, conformes aux spécificités du Groupe et que le Conseil de surveillance considère comme exigeants, seraient les suivants :

Condition de présence

L'acquisition des actions attribuées est conditionnée à la présence du bénéficiaire concerné au sein du groupe Klépierre jusqu'à la fin de la période d'acquisition (durée de trois ans), sauf cas prévus dans le règlement du plan pour l'ensemble des bénéficiaires : à savoir, notamment, en cas de départ à la retraite, décès, invalidité du bénéficiaire, opérations entraînant un changement de contrôle, retrait de la cote (étant précisé que l'appréciation des conditions de performance se fait de manière anticipée en cas de décès, d'invalidité, et de changement de contrôle et à la fin de la période d'acquisition en cas de départ à la retraite).

Pour les cas de départ avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance des actions de performance non prévus dans le règlement du plan, le maintien du bénéfice des actions de performance relève de l'appréciation du Conseil et est motivé. Le Conseil s'attachera à ce que la levée de la condition de présence ne soit que partielle selon un principe d'acquisition *pro rata temporis* et les conditions de performance continueront de s'appliquer jusqu'au terme de la période d'acquisition.

Conditions de performance				
Performance évaluée	Indicateur	Méthode de calcul	Pondération	Justification du choix
Performance boursière absolue	Taux de rentabilité de l'action Klépierre (« Total Shareholder Return » ou « TSR » : évolution du cours + dividendes versés).	Comparaison des cours de la période d'attribution initiale avec les cours de la période d'attribution finale, en tenant compte des dividendes versés.	20 % du total de l'attribution	Ce critère permet d'apprécier la rentabilité dégagée pour les actionnaires de Klépierre au regard de la performance boursière du titre et des dividendes perçus.
Performance boursière relative	Positionnement du TSR de Klépierre par rapport aux TSR d'un panel de foncières de commerce européennes ainsi composé : URW, Carmila, Deutsche Euroshop, Eurocommercial Properties, Cibus Nordic Real Estate, Mercialis, Retail Estates, Wereldhave, Citycon, Vastned Retail, Immobiliare Grande Dis, Ascencio SCA.	Comparaison du TSR de Klépierre avec le TSR des membres du panel.	25 % du total de l'attribution	Ce critère permet de comparer la rentabilité dégagée pour les actionnaires de Klépierre par rapport à celle dégagée pour les actionnaires de sociétés directement comparables, c'est-à-dire propriétaires et exploitants de centres commerciaux en Europe continentale, et qui sont donc confrontées à des problématiques et à des cycles économiques comparables.
Performance interne	Évolution sur trois ans des revenus locatifs nets.	Calcul de la moyenne sur la base de l'évolution annuelle des revenus locatifs nets des centres commerciaux, à périmètre constant, tels que communiqués par le groupe Klépierre dans le cadre des comptes consolidés annuels des trois derniers exercices précédant la date de référence.	20 % du total de l'attribution	<p>Ce critère est pertinent pour apprécier la croissance de l'activité de l'entreprise et les efforts réalisés par les équipes pour optimiser les revenus locatifs (à périmètre constant) et ainsi valoriser au mieux les actifs immobiliers composant le patrimoine du groupe Klépierre.</p> <p>En effet, la croissance à périmètre constant des revenus locatifs nets intègre notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la réversion (augmentation du loyer minimum garanti au renouvellement du bail) qui reflète la capacité du groupe Klépierre à intégrer dans ses centres les meilleures enseignes et à optimiser la valeur locative des espaces disponibles ; • la réduction de la vacance, facteur clé de l'attractivité des centres commerciaux ; • une gestion optimale des charges dans les centres commerciaux.
Performance RSE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Notation GRESB : Klépierre doit figurer dans le top 5 de sa catégorie et être notée « 5 étoiles », note réservée aux meilleures performances (15 % du total de l'attribution). 2. Réduction des émissions de carbone des centres commerciaux de Klépierre (10 % du total de l'attribution). 3. Part des salariés ayant reçu une formation RSE (10 % du total de l'attribution). 	Calcul des émissions de gaz à effet de serre des centres commerciaux de Klépierre rapportées à leur surface (en kgCO ₂ e/m ² , Scopes 1 & 2, <i>market-based</i>) tel qu'il figure dans la déclaration de performance extra-financière du groupe Klépierre audité annuellement par un organisme tiers indépendant (Deloitte).	35 % du total de l'attribution	Ces critères répondent à la volonté de Klépierre de fédérer ses salariés et ses dirigeants autour des préoccupations sociales et environnementales pour maintenir le groupe Klépierre à son rang de leader mondial de la performance extra-financière. L'objectif de neutralité carbone que s'est fixé le groupe Klépierre à 2030 témoigne de cette ambition.

7. Capital et actionariat, Assemblée Générale, Programme de rachat d'actions

Assemblée Générale des actionnaires

La grille de performance applicable aux attributions 2025 serait la suivante :

Performance évaluée	Performance	% actions délivrées ^(a)	Appréciation de l'exigence des conditions de performance retenue	
	≤ 10 %	0 %	Le nombre d'actions attribuées est nul dès lors que le TSR est inférieur ou égal à 10 %.	
Performance boursière absolue (20 % de l'attribution)	12 %	33,3 %		
	14 %	50 %	L'atteinte de l'objectif maximal suppose un TSR supérieur ou égal à 20 %.	
	16 %	66,7 %		
	18 %	83,3 %	Le dépassement du seuil de 20 % ne permet pas d'obtenir une surallocation du nombre d'actions, qui est plafonné à 20 % du nombre d'actions initialement attribuées.	
	≥ 20 %	100 %		
Performance boursière relative (25 % de l'attribution)	En dessous de la médiane	0 %	Le nombre d'actions attribuées est nul dès lors que le TSR de l'action Klépierre est inférieur à celui de la médiane du panel.	
	6 ^e rang (médiane)	50 %		
	5 ^e rang	60 %	L'atteinte de l'objectif maximal nécessite que Klépierre se classe en première position du panel (sans que cela n'ouvre droit à une surallocation).	
	4 ^e rang	70 %		
	3 ^e rang	80 %		
Performance interne (20 % de l'attribution)	2 ^e rang	90 %		
	1 ^{er} rang	100 %		
	< 1 %	0 %	L'hypothèse d'une progression sur trois ans des revenus locatifs nets de 1 % ne permet d'obtenir que 30 % des actions. L'atteinte de l'objectif maximal nécessite une évolution supérieure ou égale à 2,5 %. Le dépassement du seuil de 2,5 % ne permet pas d'obtenir une surallocation du nombre d'actions, qui est plafonné à 20 % du nombre d'actions initialement attribuées.	
	1 % ≤ x < 2,5 %	30 %		
	≥ 2,5 %	100 %	Cet objectif de croissance s'avère particulièrement exigeant dans la mesure où le groupe Klépierre ne renouvelle en moyenne que 8 % de l'ensemble de ses baux chaque année. Le caractère exigeant de l'objectif peut également se mesurer à l'aune des performances passées. En effet, s'agissant de Klépierre, la croissance des revenus locatifs nets à périmètre constant ^(b) n'a pas dépassé 2,5 % dans plus d'un tiers des cas pour les exercices de la période 2009-2019 (les années postérieures à 2019 ne pouvant pas être prises en compte car fortement affectées par le rattrapage post-pandémie et le niveau très élevé d'inflation). De même, lorsqu'on tient compte des résultats des principaux concurrents de Klépierre retenus pour le calcul de la performance boursière relative, la moyenne des croissances de leurs revenus locatifs nets ^(b) à périmètre constant s'établit à 1,6 % sur la période 2012-2019.	
Performance interne (20 % de l'attribution)	Notation GRESB : Klépierre doit figurer dans le top 5 et être notée « 5 étoiles » (15 % de l'attribution)	100 %	Le GRESB (<i>Global Real Estate Sustainable Benchmark</i>) est un organisme qui évalue les performances sociales et environnementales des entreprises dans l'immobilier. L'objectif est de figurer parmi les cinq premières sociétés notées de sa catégorie ^(c) et d'obtenir un rating « 5 étoiles », qui est la notation la plus élevée. Entre 2023 et 2024, le groupe Klépierre a gagné deux points sur sa note GRESB alors que l'écart entre la première et la quatrième société de sa catégorie de référence n'est que de quatre points, écart équivalent à celui de 2023. Ainsi, le fait de pouvoir se maintenir parmi les cinq premières sociétés de sa catégorie apparaît comme une performance exigeante dans un contexte de progression globale des acteurs du secteur.	
	Performance RSE (35 % de l'attribution)	Réduction des émissions de carbone des centres commerciaux de Klépierre (10 % de l'attribution) Valeurs cibles : • 2027 : 2,87 kg • 2028 : 2,61 kg • 2029 : 2,36 kg	Augmentation des émissions par rapport à la valeur cible de l'année précédente Atteinte de la valeur cible de l'année précédente Atteinte des valeurs cibles ci-contre	0 % 50 % 100 %
Performance RSE (35 % de l'attribution)	Part des salariés ayant reçu une formation RSE (10 % de l'attribution) Valeurs cibles : • 2027 : 70 % • 2028 : 80 % • 2029 : 90 %	Niveau inférieur à la valeur cible de l'année précédente Atteinte de la valeur cible de l'année précédente Atteinte des valeurs cibles ci-contre	0 % 50 % 100 %	Issu, comme le précédent, de la stratégie de développement durable du Groupe à 2030, Act4Good®, cet objectif est ambitieux puisqu'il vise à former tous les collaborateurs de l'entreprise à la RSE en 2030. Lors de la première année de mise en œuvre de la stratégie, en 2023, seuls 10 % des collaborateurs avait suivi une formation à la RSE.

(a) Si le résultat obtenu est compris entre deux seuils, le nombre d'actions de performance acquises est calculé par interpolation linéaire.

(b) Sur la base des revenus locatifs nets à périmètre constant tels que publiés par les sociétés, en ne retenant que le portefeuille de centres commerciaux lorsque la donnée est disponible.

(c) La catégorie actuelle (Europe | Retail : Retail Centers : Shopping Center | Listed) compte 12 membres en 2024.

(d) Carbon Risk Real Estate Monitor, un outil financé par l'Union européenne notamment pour établir les trajectoires de réduction des gaz à effet de serre des bâtiments conformes à la Science-Based Targets Initiative.

Les actions existantes ou à émettre attribuées en vertu de cette autorisation ne pourraient représenter plus de 1 % du capital social au jour de la décision du Directoire.

Cette résolution autoriserait également le Directoire à attribuer, en complément des actions soumises à conditions de performance, des actions gratuites sans condition de performance à certains salariés et dirigeants du Groupe (à l'exclusion des membres du Directoire et des membres de l'équipe de direction). Le nombre de telles actions attribuées sans condition de performance

ne pourrait excéder 15 % du volume maximal défini au paragraphe ci-dessus.

Par ailleurs, le nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux ne pourrait représenter plus de 0,3 % du capital social à la date de la décision d'attribution, montant qui s'imputera sur le plafond total de 1 % du capital social susmentionné.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de 38 mois à compter de l'Assemblée Générale.

Nous vous proposons d'approuver la résolution n° 23 qui vous est présentée.

Vingt-troisième résolution

(Autorisation à donner au Directoire pour une durée de 38 mois à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription des actionnaires)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire et du rapport spécial des Commissaires aux comptes, et sous réserve de l'autorisation préalable du Conseil de surveillance, conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce :

1. autorise le Directoire, dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce à procéder, dans les conditions définies ci-après et après autorisation préalable du Conseil de surveillance, en une ou plusieurs fois, à des attributions gratuites d'actions ordinaires existantes ou à émettre, au profit des bénéficiaires ou catégories de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont directement ou indirectement liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 dudit Code et/ou des mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés et qui répondent aux conditions visées à l'article L. 225-197-1, Il dudit Code, dans les conditions définies ci-après ;
2. décide que les actions existantes ou à émettre attribuées en vertu de cette autorisation ne pourront pas représenter plus de 1 % du capital social au jour de la décision du Directoire ; à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal de l'augmentation de capital nécessaire pour préserver les droits des bénéficiaires d'attributions gratuites d'actions en cas d'opérations sur le capital de la Société pendant la période d'acquisition ;
3. décide que :
 - le nombre d'actions attribuées aux mandataires sociaux de la Société qui s'imputera sur le plafond de 1 % mentionné au point 2 ci-dessus ne pourra représenter plus de 0,3 % du capital de la Société à la date de la décision de leur attribution par le Directoire,
 - l'acquisition de l'intégralité des actions devra être soumise à des conditions de performance étant précisé que par exception, et pour un total n'excédant pas 0,15 % du capital, l'acquisition des actions attribuées à des bénéficiaires autres que les membres de l'équipe de direction du Groupe pourra ne pas être soumise à des conditions de performance ;
4. décide que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive au terme d'une période d'acquisition minimale de trois ans, à l'issue de laquelle les bénéficiaires pourraient ne pas être astreints à une période de conservation, étant entendu que l'attribution desdites actions à leurs bénéficiaires deviendra définitive avant l'expiration de la période d'acquisition susvisée en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou troisième

catégorie prévue à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale ou cas équivalent à l'étranger et que lesdites actions seront librement cessibles en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans les catégories précitées du Code de la sécurité sociale, ou cas équivalent à l'étranger ;

5. confère tous pouvoirs au Directoire, avec faculté de subdélégation dans les limites légales, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et à l'effet notamment de :
 - déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes, et le cas échéant, modifier son choix avant l'attribution définitive des actions,
 - déterminer l'identité des bénéficiaires, ou de la ou des catégories de bénéficiaires, des attributions d'actions parmi les membres du personnel et mandataires sociaux de la Société ou des sociétés ou groupements susvisés et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux (étant précisé que les attributions gratuites d'actions consenties aux membres du Directoire seront décidées préalablement par le Conseil de surveillance),
 - décider de fixer ou non une obligation de conservation à l'issue de la période d'acquisition et le cas échéant en déterminer la durée étant précisé que s'agissant des actions octroyées gratuitement aux mandataires sociaux, le Directoire doit soit (a) décider que les actions octroyées gratuitement ne pourront être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit (b) fixer la quantité d'actions octroyées gratuitement qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions,
 - fixer les conditions et les critères d'attribution des actions, notamment la période d'acquisition, dans les conditions prévues ci-dessus,
 - déterminer les conditions de performance liées à l'attribution définitive des actions soumises à conditions de performance,
 - prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits à attribution en cas d'opérations financières,
 - constater les dates d'attribution définitives et les dates à partir desquelles les actions pourront être librement cédées, compte tenu des restrictions légales et lever l'indisponibilité des actions pour toute circonstance pour laquelle la présente résolution ou la réglementation applicable permettrait la levée de l'indisponibilité,
 - en cas d'émission d'actions nouvelles, imputer, le cas échéant, sur les réserves, bénéfices ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital réalisées en application de la présente autorisation, fixer les dates de jouissance des actions nouvelles, procéder aux modifications corrélatives des statuts et d'une manière générale accomplir tous actes et formalités nécessaires ;

7. Capital et actionariat, Assemblée Générale, Programme de rachat d'actions

Assemblée Générale des actionnaires

6. décide que la Société pourra procéder, le cas échéant, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement nécessaires à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en fonction des éventuelles opérations portant sur le capital de la Société dans les circonstances prévues à l'article L. 225-181 du Code de commerce. Il est précisé que les actions attribuées en application de ces ajustements seront réputées attribuées le même jour que les actions initialement attribuées ;
7. constate qu'en cas d'attribution gratuite d'actions nouvelles à émettre, la présente autorisation emportera, au fur et à mesure de l'attribution définitive desdites actions, augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission au profit des bénéficiaires desdites actions et prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des attributions d'actions nouvelles à émettre, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires qui seront émises au fur et à mesure de l'attribution définitive des actions et à tout droit aux actions attribuées gratuitement sur le fondement de la présente autorisation ;
8. prend acte du fait que, dans l'hypothèse où le Directoire viendrait à faire usage de la présente autorisation, il informera chaque année l'Assemblée Générale ordinaire des opérations réalisées en vertu des dispositions prévues aux articles L. 225-197-1 à L. 225-197-3 du Code de commerce, dans les conditions prévues par l'article L. 225-197-4 dudit Code ;
9. prend acte que la présente autorisation prive d'effet à compter de ce jour à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute autorisation antérieure donnée au Directoire à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux du Groupe ou de certains d'entre eux ; et
10. décide que cette autorisation est donnée pour une période de trente-huit (38) mois à compter de ce jour.

Résolutions 24 à 27 – Modification des statuts de la Société afin de prendre en considération les dispositions de la loi 2024-537 du 13 juin 2024, dite loi « Attractivité » ainsi qu'à certaines dispositions du Code de commerce

Il vous est proposé de modifier les statuts de la Société afin de prendre en compte certaines dispositions de la loi 2024-537 du 13 juin 2024, visant à accroître le financement des entreprises et l'attractivité de la France ainsi que certaines dispositions du Code de commerce. Les modifications proposées sont les suivantes :

- article 14 : introduction de la possibilité pour les membres du Conseil de surveillance de voter par correspondance et la faculté de participer aux réunions du Conseil de surveillance par voie de télécommunication ;

- article 15 : introduction d'un droit d'opposition des membres du Conseil de surveillance dans le cadre des consultations écrites ;
- 1^{er} alinéa de l'article 27 : mise en conformité des statuts avec les dispositions du Code de commerce sur la *record date* en remplaçant le terme « enregistrement comptable » par « inscription en compte » et ;
- 8^e et 10^e alinéas de l'article 27 : mise en conformité des statuts sur l'utilisation de moyens de télécommunication dans le cadre des assemblées.

Nous vous proposons d'approuver les résolutions n^{os} 24 à 27 qui vous sont présentées.

Vingt-quatrième résolution

(Modification de l'article 14 des statuts concernant la possibilité pour les membres du Conseil de surveillance de voter par correspondance et l'utilisation d'un moyen de télécommunication conformément aux dispositions de la loi Attractivité du 13 juin 2024)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, décide :

- (i) de modifier l'article 14 des statuts de la Société afin de prévoir la possibilité pour les membres du Conseil de surveillance de voter par correspondance conformément aux dispositions de l'article L. 225-82 du Code de commerce, telles que modifiées par la loi n° 2024-537 du 13 juin 2024 ;
- (ii) de procéder à une mise en harmonie rédactionnelle avec les dispositions de l'article L. 22-10-21-1 du Code de commerce, telles qu'issues de la loi n° 2024-537 du 13 juin 2024 ; et
- (iii) en conséquence, de modifier le 4^e alinéa et d'ajouter un alinéa à l'article 14 des statuts, le reste de l'article demeurant inchangé.

En conséquence, l'article 14 des statuts est désormais rédigé comme suit, les modifications apparaissant en gras :

Version existante	Nouvelle version
Article 14	Article 14
RÉUNIONS	RÉUNIONS
<p>Le Conseil de surveillance se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, soit au siège social, soit en tout autre endroit, sur convocation du Président et examine toute question inscrite à l'ordre du jour par le Président ou le Conseil statuant à la majorité simple.</p>	<p>Le Conseil de surveillance se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, soit au siège social, soit en tout autre endroit, sur convocation du Président et examine toute question inscrite à l'ordre du jour par le Président ou le Conseil statuant à la majorité simple.</p>
<p>La convocation est faite par lettre ou tout autre moyen.</p>	<p>La convocation est faite par lettre ou tout autre moyen.</p>
<p>Toutefois, le Président du Conseil de surveillance doit convoquer le Conseil à une date qui ne peut être postérieure à 15 jours lorsqu'un membre au moins du Directoire ou le tiers au moins des membres du Conseil de surveillance lui présentent une demande motivée en ce sens. Si la demande est restée sans suite, ses auteurs peuvent procéder eux-mêmes à la convocation, en indiquant l'ordre du jour.</p>	<p>Toutefois, le Président du Conseil de surveillance doit convoquer le Conseil à une date qui ne peut être postérieure à 15 jours lorsqu'un membre au moins du Directoire ou le tiers au moins des membres du Conseil de surveillance lui présentent une demande motivée en ce sens. Si la demande est restée sans suite, ses auteurs peuvent procéder eux-mêmes à la convocation, en indiquant l'ordre du jour.</p>
<p>La présence de la moitié au moins des membres du Conseil est nécessaire pour la validité des délibérations. Tout membre du Conseil pourra assister et participer aux réunions du Conseil de surveillance par tous moyens de télécommunication et télétransmission y compris internet dans les limites et sous les conditions fixées par le règlement intérieur, la législation et la réglementation en vigueur.</p>	<p>La présence participation de la moitié au moins des membres du Conseil est nécessaire pour la validité des délibérations. Tout membre du Conseil pourra assister et participer aux réunions du Conseil de surveillance par un moyen de télécommunication permettant son identification et garantir sa participation effective dans les limites et sous les conditions fixées par le règlement intérieur, la législation et la réglementation en vigueur. Sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les membres du Conseil de surveillance qui participent à la réunion par un moyen de télécommunication permettant leur identification, dans des conditions déterminées par décret. Le règlement intérieur peut prévoir que certaines décisions ne peuvent pas être prises lors d'une réunion tenue dans ces conditions.</p>
<p>Des membres de la Direction peuvent assister avec voix consultative aux réunions du Conseil, à l'initiative du Président.</p>	<p>Des membres de la Direction peuvent assister avec voix consultative aux réunions du Conseil, à l'initiative du Président.</p>
<p>Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés.</p>	<p>Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés ou ayant voté par correspondance.</p>
<p>En cas de partage égal des voix, la voix du Président de séance est prépondérante.</p>	<p>En cas de partage égal des voix, la voix du Président de séance est prépondérante.</p>
<p>Il est suffisamment justifié du nombre des membres du Conseil de surveillance en exercice ainsi que de leur présence ou de leur représentation à une séance du Conseil de surveillance, par la production d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la délibération.</p>	<p>Il est suffisamment justifié du nombre des membres du Conseil de surveillance en exercice ainsi que de leur présence ou de leur représentation à une séance du Conseil de surveillance, par la production d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la délibération.</p>
<p>Un membre du Conseil de surveillance peut donner, par lettre, télex ou télégramme, mandat à un autre membre du Conseil de surveillance de le représenter à une séance du Conseil. Chaque membre du Conseil de surveillance ne peut disposer, au cours d'une même séance, que d'une seule des procurations ainsi reçues.</p>	<p>Un membre du Conseil de surveillance peut donner, par lettre, télex ou télégramme, mandat à un autre membre du Conseil de surveillance de le représenter à une séance du Conseil. Chaque membre du Conseil de surveillance ne peut disposer, au cours d'une même séance, que d'une seule des procurations ainsi reçues.</p>
<p>Les membres du Conseil de surveillance, ainsi que toute personne assistant aux réunions du Conseil de surveillance, sont tenus à la discrétion en ce qui concerne les délibérations du Conseil ainsi qu'à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel ou présentées comme telles par le Président.</p>	<p>Les membres du Conseil de surveillance, ainsi que toute personne assistant aux réunions du Conseil de surveillance, sont tenus à la discrétion en ce qui concerne les délibérations du Conseil ainsi qu'à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel ou présentées comme telles par le Président.</p>
<p>En cas d'absence du Président du Conseil de surveillance, les pouvoirs qui lui sont attribués par le présent article sont exercés par le Vice-Président désigné à cet effet par le Conseil.</p>	<p>En cas d'absence du Président du Conseil de surveillance, les pouvoirs qui lui sont attribués par le présent article sont exercés par le Vice-Président désigné à cet effet par le Conseil.</p>

Vingt-cinquième résolution

(Modification de l'article 15 des statuts concernant le recours à la consultation écrite conformément aux dispositions de la loi Attractivité du 13 juin 2024)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, décide de modifier l'article 15 des statuts concernant la consultation écrite des membres du Conseil de surveillance, conformément aux dispositions de

l'article L. 225-82 du Code de commerce, telles que modifiées par la loi n° 2024-537 du 13 juin 2024.

En conséquence, l'article 15 des statuts est désormais rédigé comme suit, les modifications apparaissant en gras :

Version existante	Nouvelle version
Article 15	Article 15
CONSULTATION ÉCRITE	CONSULTATION ÉCRITE
<i>Pourront être prises par consultation écrite des membres du Conseil de surveillance les décisions relevant des attributions propres du Conseil de surveillance pour lesquelles cette faculté est ouverte par l'article L. 225-82 du Code de commerce. En cas de consultation écrite, l'auteur de la consultation communique par tout moyen à tous les membres du Conseil de Surveillance l'ordre du jour de la consultation et le texte des projets des délibérations proposées.</i>	À l'initiative du Président du Conseil de surveillance, les décisions du Conseil de surveillance pourront être prises par consultation écrite des membres relevant des attributions propres du Conseil de surveillance pour lesquelles cette faculté est ouverte par l'article L.225-82 du Code de commerce. <i>En cas de consultation écrite, l'auteur de la consultation communique par tout moyen à tous les membres du Conseil de Surveillance l'ordre du jour de la consultation et le texte des projets des délibérations proposées.</i>
<i>Les membres du Conseil de surveillance disposent d'un délai de huit (8) jours à compter de la communication de l'ordre du jour pour émettre leur vote, lequel peut être émis par tout moyen écrit, et pour communiquer leur vote au Président du Conseil de surveillance. Une absence de réponse dans le délai précité équivaut à un vote négatif.</i>	<i>Les membres du Conseil de surveillance disposent d'un délai de :</i>
<i>Le Conseil de surveillance ne délibère valablement par consultation écrite que si au moins la moitié des membres du Conseil de surveillance ont exprimé leur vote à cette occasion. Les décisions du Conseil de surveillance sont prises à la majorité des membres votants.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • (i) cinq (5) jours à compter de la communication de l'ordre du jour pour s'opposer au recours à la consultation écrite. En cas d'opposition, le Président en informe sans délai les autres membres et convoque un Conseil de surveillance, ou • (ii) huit (8) jours à compter de la communication de l'ordre du jour pour émettre leur vote, lequel peut être émis par tout moyen écrit, et pour communiquer leur vote au Président du Conseil de surveillance.
	<i>Une absence de réponse dans le délai précité équivaut à un vote négatif.</i>
	À défaut d'avoir répondu par écrit à la consultation écrite dans ce délai et conformément aux modalités prévues dans la demande, ils seront réputés absents et ne pas avoir participé à la décision.
	<i>Le Conseil de surveillance ne délibère valablement par consultation écrite que si au moins la moitié des membres du Conseil de surveillance ont exprimé leur vote à cette occasion. Les décisions du Conseil de surveillance sont prises à la majorité des membres votants.</i>

Vingt-sixième résolution

(Modification du 1^{er} alinéa de l'article 27 des statuts afin de le mettre en conformité avec les dispositions de l'article R. 22-10-28 du Code de commerce sur la record date)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, décide de modifier le terme « enregistrement comptable » figurant au 1^{er} alinéa de l'article 27

des statuts afin de le mettre en conformité avec les dispositions de l'article R. 22-10-28 du Code de commerce sur la record date.

En conséquence, l'alinéa 1^{er} de l'article 27 des statuts est désormais rédigé comme suit, les modifications apparaissant en gras :

Version existante	Nouvelle version
<i>La participation aux assemblées générales est subordonnée à l'enregistrement comptable des titres, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, dans les délais et conditions prévus par la réglementation en vigueur. Dans le cas des titres au porteur, l'enregistrement comptable des titres est constaté par une attestation de participation délivrée par l'intermédiaire habilité.</i>	<i>La participation aux assemblées générales est subordonnée à l'inscription en compte des titres, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité, dans les délais et conditions prévus par la réglementation en vigueur. Dans le cas des titres au porteur, l'inscription en compte des titres est constatée par une attestation de participation délivrée par l'intermédiaire habilité.</i>

Vingt-septième résolution

(Modification du 8^e alinéa et suppression du 10^e alinéa de l'article 27 des statuts concernant l'utilisation de moyens de télécommunication dans le cadre des assemblées conformément aux dispositions de la loi Attractivité du 13 juin 2024)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales extraordinaires, connaissance prise du rapport du Directoire, décide de :

- (i) modifier le 8^e alinéa de l'article 27 des statuts de la Société afin de le mettre en harmonie avec les dispositions des articles L. 225-82 et L. 225-103-1 du Code de commerce, telles que modifiées par la loi n° 2024-537 du 13 juin 2024 ;

- (ii) prenant acte que la retransmission constitue désormais une obligation légale imposée à la Société, et n'est plus une prérogative du Directoire ou du Conseil de surveillance, décide, en conséquence, de supprimer le 10^e alinéa de l'article 27 des statuts de la Société.

En conséquence, les 8^e à 10^e alinéas de l'article 27 des statuts sont désormais rédigés comme suit, les modifications apparaissant en gras :

Version existante	Nouvelle version
<p>Si le Directoire ou le Conseil de surveillance le décide au moment de la convocation de l'assemblée, les actionnaires pourront participer et voter pendant l'assemblée générale par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission y compris internet permettant leur identification, dans les limites et sous les conditions fixées par la législation et la réglementation alors en vigueur. Le cas échéant, cette décision est communiquée dans l'avis de réunion publié au Bulletin d'annonces légales obligatoires (Balo). Les actionnaires qui participent à l'assemblée en utilisant ces moyens seront réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.</p>	<p>Si le Directoire ou le Conseil de surveillance le décide au moment de la convocation de l'assemblée, les actionnaires pourront participer et voter pendant l'assemblée générale par des moyens visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission y compris internet permettant leur identification, dans les limites et sous les conditions fixées par la législation et la réglementation alors en vigueur. Le cas échéant, cette décision est communiquée dans l'avis de réunion de convocation publiés au Bulletin d'annonces légales obligatoires (Balo). Les actionnaires qui participent à l'assemblée en utilisant ces moyens seront réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.</p>
<p>Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires ne délibèrent valablement que si elles réunissent le quorum prévu par la loi. Ce quorum est calculé par rapport au total des actions existantes sous réserve des exceptions légales.</p>	<p>Les assemblées générales ordinaires et extraordinaires ne délibèrent valablement que si elles réunissent le quorum prévu par la loi. Ce quorum est calculé par rapport au total des actions existantes sous réserve des exceptions légales.</p>
<p>Si le Directoire ou le Conseil de surveillance le décide au moment de la convocation de l'assemblée, la retransmission publique de l'intégralité de l'assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission y compris internet est autorisée dans les limites et sous les conditions fixées par la législation et la réglementation en vigueur. Le cas échéant, cette décision est communiquée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation publié au Bulletin d'annonces légales obligatoires (Balo).</p>	<p>Si le Directoire ou le Conseil de surveillance le décide au moment de la convocation de l'assemblée, la retransmission publique de l'intégralité de l'assemblée par visioconférence ou par tous moyens de télécommunication et télétransmission y compris internet est autorisée dans les limites et sous les conditions fixées par la législation et la réglementation en vigueur. Le cas échéant, cette décision est communiquée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation publié au Bulletin d'annonces légales obligatoires (Balo).</p>

De la compétence de l'Assemblée Générale ordinaire

Résolution 28 – Pouvoirs pour formalités

Le Directoire sollicite les pouvoirs nécessaires pour accomplir toutes les formalités de publicité et de dépôt inhérentes à la tenue de l'Assemblée Générale.

Nous vous proposons d'approuver la résolution n° 28 qui vous est présentée.

Vingt-huitième résolution

(Pouvoirs pour formalités)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, confère tous pouvoirs au porteur d'un original, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de ces résolutions pour effectuer tous dépôts et formalités requis par la loi.

7.3 Programme de rachat d'actions propres

En application des articles 241-1 et suivants du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, la présente section constitue le descriptif du programme de rachat d'actions propres qui sera soumis à l'Assemblée Générale mixte du 24 avril 2025 (le « **Programme de rachat 2025** »).

7.3.1 Date de l'Assemblée Générale appelée à autoriser le Programme de rachat 2025

24 avril 2025.

7.3.2 Actions détenues par la Société au 31 janvier 2025

Au 31 janvier 2025, Klépierre détient de manière directe et indirecte 1 019 385 actions, représentant 0,36 % de son capital social pour un montant global de 22 692 923,44 euros (en valeur comptable).

Ces informations, et celles qui suivent, tiennent compte du nombre total d'actions composant le capital de la Société au 31 janvier 2025, soit 286 861 172 actions.

7.3.3 Répartition par objectifs des actions détenues par Klépierre au 31 janvier 2025

Au 31 janvier 2025 :

- 946 899 actions sont affectées à la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société, toute attribution gratuite d'actions et toute opération de croissance externe ;
- 72 486 actions sont affectées à l'animation du titre sur le marché d'Euronext Paris dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec

Kepler Cheuvreux en janvier 2023 ⁽¹⁾, conforme aux dispositions du cadre juridique en vigueur et plus particulièrement à celles du règlement (UE) 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014, du règlement délégué (UE) 2016/908 de la Commission du 26 février 2016, des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, de la décision n° 2021-01 du 22 juin 2021 et des textes qui y sont visés.

7.3.4 Objectifs du Programme de rachat 2025

Les objectifs du Programme de rachat 2025 seraient les suivants :

- de l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Klépierre SA par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la décision de l'Autorité des marchés financiers n° 2021-01 du 22 juin 2021 ou à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers ; ou
- de conserver les actions achetées et de les remettre ultérieurement (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; ou
- de l'attribution gratuite d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- de l'attribution ou de la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou

de la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; ou

- de la mise en œuvre de tout plan d'options d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants et L. 22-10-56 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; ou
- de manière générale, d'honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de la Société ou d'une entreprise associée ; ou
- de la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- de l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés.

(1) <https://www.klepierre.com/finance/cessation-du-contrat-de-liquidite-existant-et-mise-en-oeuvre-d-un-nouveau-contrat-de-liquidite>.

7.3.5 Part maximale du capital à acquérir et nombre maximal de titres susceptibles d'être acquis dans le cadre du Programme de rachat 2025

Le nombre d'actions que la Société sera autorisée à acheter ne pourra pas excéder 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à l'Assemblée Générale.

À titre indicatif, sur la base du capital existant au 31 janvier 2025 et déduction faite des 1 019 385 actions détenues à cette même date,

le nombre maximal d'actions susceptibles d'être acquises s'élève à 27 666 732.

Le nombre d'actions que la Société sera autorisée à détenir, à quelque moment que ce soit, ne dépassera pas 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée. À titre indicatif, sur la base du capital existant au 31 janvier 2025, le nombre maximal d'actions susceptibles d'être détenues s'élève à 28 686 117.

7.3.6 Prix d'achat unitaire maximal autorisé

Le prix maximal d'achat serait de 40 euros par action, étant précisé que ce prix pourrait être ajusté en cas d'opérations sur le capital ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le montant maximal des fonds destinés à financer le Programme de rachat 2025 est estimé à 1 147 444 680 euros hors frais d'acquisition, sur la base d'un prix maximal d'achat de 40 euros par action et du capital social de la Société au 31 janvier 2025.

7.3.7 Durée du Programme de rachat 2025

Conformément à la 14^e résolution qui sera présentée à l'Assemblée Générale, le Programme de rachat d'action 2025 pourra être mis en œuvre pendant 18 mois à compter de ladite Assemblée Générale, soit jusqu'au 24 octobre 2026.



8.

Informations complémentaires

8.1	Renseignements de caractère général	378	8.5	Patrimoine au 31 décembre 2024	380
8.1.1	Renseignements à caractère juridique	378	8.5.1	Centres commerciaux	380
8.1.2	Objet social	378	8.5.2	Centres commerciaux de proximité et actifs divers	382
8.1.3	Régime fiscal	378	8.5.3	Rapport d'expertise immobilière préparé par les experts indépendants de Klépierre	383
8.1.4	Autres informations	378			
8.2	Documents accessibles au public	379	8.6	Organigramme simplifié au 31 décembre 2024	385
8.3	Attestation de la personne responsable du document d'enregistrement universel faisant office de rapport financier annuel	379	8.7	Action – Fiche signalétique	386
8.4	Personnes responsables du contrôle des comptes et de l'information financière	379	8.8	Tables de concordance	386
8.4.1	Responsables du contrôle des comptes	379	8.8.1	Table de concordance avec les rubriques de l'annexe 1 et 2 du règlement européen délégué n° 2019/980	386
8.4.2	Responsable de l'information financière	380	8.8.2	Table de concordance du rapport financier annuel	388
			8.8.3	Table de concordance du rapport de gestion du Directoire	388
			8.8.4	Table de concordance du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise	389
			8.8.5	Tableaux AMF sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux	389

8.1 Renseignements de caractère général

8.1.1 Renseignements à caractère juridique

Dénomination	Klépierre
Siège social	26, boulevard des Capucines – 75009 Paris
Forme juridique	Société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance de droit français, régie par les dispositions légales applicables aux sociétés anonymes, et notamment par les articles L. 225-57 à L. 225-93 du Code de commerce et tous textes subséquents
Législation	Législation française
Durée de la Société	99 ans, soit jusqu'au 3 octobre 2067
Registre du commerce et des sociétés	780 152 914 R.C.S. Paris
Numéro d'identification	SIRET : 780 152 914 00237
Code APE/NAF	6820B
Code LEI (Identifiant d'entité juridique)	969500PB4U31KEFHZ621
Exercice social	L'exercice social commence le 1 ^{er} janvier et prend fin le 31 décembre. Il a une durée de 12 mois.
Site web	www.klepierre.com ^(a)

(a) Les informations figurant sur ce site internet ne font pas partie du présent document, à moins qu'elles n'y soient incorporées par référence.

8.1.2 Objet social

L'objet social de la Société, décrit à l'article 2 de ses statuts, est le suivant :

- l'acquisition de tous terrains, droits immobiliers ou immeubles, situés en France ou à l'étranger, ainsi que tous biens et droits pouvant constituer l'accessoire ou l'annexe desdits immeubles, ainsi que leur vente ou leur échange, directement ou indirectement ;
- au travers de ses filiales, la construction d'immeubles, pour compte propre ou pour le compte de sociétés du Groupe et toutes opérations ayant un rapport direct ou indirect avec la construction de ces immeubles ;
- l'exploitation et la mise en valeur par voie de location ou autrement de ces locaux ;
- la prise à bail de tous locaux ou immeubles situés en France ou à l'étranger ;

- la détention directe ou indirecte de participations dans des personnes visées à l'article 8 et aux paragraphes 1, 2 et 3 de l'article 206 du Code général des impôts et plus généralement la prise de participation dans toute société dont l'objet est d'exploiter un patrimoine immobilier locatif ;
- accessoirement, l'acquisition ou la cession de participation ou d'intérêt dans toute société ou entreprise exerçant une activité, quelle qu'en soit la nature, dans le domaine de l'immobilier ;
- et plus généralement toutes opérations civiles, commerciales, financières, mobilières et immobilières se rattachant directement à l'objet précité ou susceptibles d'en faciliter l'exercice ou le développement, notamment le recours à l'emprunt et la constitution corrélative de toutes garanties et sûretés.

8.1.3 Régime fiscal

La Société est soumise au régime fiscal des sociétés d'investissement immobilier cotées (SIIC) prévu à l'article 208 C du Code général des impôts.

À ce titre, elle bénéficie d'une exonération d'impôt sur les sociétés sur :

- les bénéfices provenant de la location d'immeubles à condition que 95 % desdits bénéfices soient distribués aux actionnaires avant la fin de l'exercice qui suit celui de leur réalisation ;
- les plus-values réalisées lors de la cession d'immeubles, de participations dans des sociétés de personnes ayant un objet social

identique aux SIIC ou de participations dans des filiales ayant opté pour le régime SIIC, à condition que 70 % de ces plus-values soient distribuées aux actionnaires avant la fin du deuxième exercice qui suit celui de leur réalisation ;

- les dividendes reçus des filiales ayant opté pour le régime SIIC et provenant de bénéfices ou de plus-values exonérées en vertu dudit régime à condition qu'ils soient distribués au cours de l'exercice suivant celui de leur perception.

8.1.4 Autres informations

Les statuts de la Société sont disponibles dans leur intégralité sur le site internet et sont incorporés par référence au présent document d'enregistrement universel.

8.2 Documents accessibles au public

Les statuts à jour ainsi que les évaluations ou déclarations établies par un expert à la demande de la Société, et tous autres documents devant être tenus à la disposition des actionnaires conformément à la loi, peuvent être consultés au siège social de la Société :

26, boulevard des Capucines, 75009 Paris
(téléphone : 01 40 67 54 00).

Des exemplaires du présent document d'enregistrement universel sont disponibles sans frais au siège social de la Société, ainsi que sur son site internet (www.klepiere.com) et sur le site internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org).

8.3 Attestation de la personne responsable du document d'enregistrement universel faisant office de rapport financier annuel ⁽¹⁾

J'atteste que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes annuels et les comptes consolidés sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes

Fait à Paris, le 19 mars 2025.

Jean-Marc Jestin

Président du Directoire

de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport sur la gestion du Groupe, pour lequel une table de concordance figure en section 8.8 « Tables de concordance », présente un tableau fidèle de l'évolution et des résultats de l'entreprise et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

8.4 Personnes responsables du contrôle des comptes et de l'information financière

8.4.1 Responsables du contrôle des comptes

Commissaires aux comptes titulaires

Deloitte & Associés

6, place de la Pyramide
92908 Paris-La Défense Cedex
572 028 041 RCS Nanterre

Jean-Vincent Coustel

Nomination initiale : Assemblée Générale des actionnaires du 28 juin 2006.

Dernier renouvellement : Assemblée Générale des actionnaires du 26 avril 2022.

Fin du mandat : Assemblée Générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de 2027.

Ernst & Young Audit

Tour First
TSA 14444
92037 Paris-La Défense Cedex
344 366 315 RCS Nanterre

Gilles Cohen

Nomination initiale : Assemblée Générale des actionnaires du 19 avril 2016.

Dernier renouvellement : Assemblée Générale des actionnaires du 26 avril 2022.

Fin du mandat : Assemblée Générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de 2027.

(1) Conforme au modèle de l'annexe 1 de l'Instruction AMF – DOC-2019-21 – Modalités de dépôt et de publication des prospectus.

8.4.2 Responsable de l'information financière

Stéphane Tortajada

Directeur financier, membre du Directoire

8.5 Patrimoine au 31 décembre 2024

8.5.1 Centres commerciaux

France

7 594 millions d'euros de valeur (en part totale, droits de mutation inclus) ⁽¹⁾

Centre	Pays	Région	Création	Dernière rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	SCU totale ^(a)	SCU locative ^(b)	Participation Klépierre
Marne-la-Vallée – Serris, Val d'Europe	France	Île-de-France	2000	R/E 2017	2000	135 096	88 948	55 %
Créteil, Créteil Soleil	France	Île-de-France	1974	2019-20	1991	135 145	102 301	80 %
Thiais, Belle-Épine	France	Île-de-France	1971	R 2015	2019	148 263	148 263	10 %
Toulouse, Blagnac	France	Occitanie	1993	R/E 2009	2004	96 140	96 140	54 %
Montpellier, Odysseum	France	Occitanie	2009		2009	73 386	53 434	100 %
Louvain-la-Neuve, L'esplanade	Belgique	Brabant wallon	2005		2005	55 659	55 659	100 %
Bègles, Rives d'Arcins	France	Nouvelle Aquitaine	1995	R/E 2013	1996	54 057	31 858	52 %
Clermont-Ferrand, Jaude	France	Auvergne – Rhône-Alpes	1980	R/E 2015	1990	43 208	43 208	100 %
Boulogne-Billancourt, Les Passages de l'Hôtel de Ville	France	Île-de-France	2001	R 2013	2001	23 738	23 738	50 %
Grenoble, Grand Place	France	Auvergne – Rhône-Alpes	1976	R/E 2022/2023	2015	72 519	46 839	100 %
Noisy-le-Grand, Arcades	France	Île-de-France	1978	R/E 2009	1995	61 974	42 600	54 %
Aulnay-Sous-Bois – O'Parinor	France	Île-de-France	1974		2024	97 000	69 000	25 %
Paris, Saint-Lazare	France	Île-de-France	2012		2012	18 813	12 357	100 %
Écully, Grand Ouest	France	Auvergne – Rhône-Alpes	1972	R (parking) 2009	2001	47 505	16 975	83 %
Caen, Mondeville 2	France	Normandie	1995		2015	46 747	23 726	100 %
Claye-Souilly, Les Sentiers de Claye-Souilly	France	Île-de-France	1972	E 2012	2001	66 122	35 173	55 %
Portet-sur-Garonne, Grand Portet	France	Occitanie	1972	2018	2001	51 030	23 653	83 %
Marseille, Grand Littoral	France	Provence-Alpes-Côte d'Azur	1996	R/E 2013	2015	107 376	58 593	100 %
Marseille, Prado	France	Provence-Alpes-Côte d'Azur	2018		2018	23 147	23 147	60 %
Lattes, Grand Sud	France	Occitanie	1986	R/E 1993	2002	40 467	16 627	83 %
Villiers-en-Bière	France	Île-de-France	1971	2016	2001	68 112	23 330	83 %
Annecy, Courier	France	Auvergne – Rhône-Alpes	2001	R 2016	2001	21 502	21 120	58 %
Nice, Nice TNL	France	Provence-Alpes-Côte d'Azur	1981	R 2005	2015	27 345	12 369	100 %
Tourville, Tourville-la-Rivière	France	Normandie	1990	R 2011	2007	28 210	10 547	85 %
Toulon, Centre Mayol	France	Provence-Alpes-Côte d'Azur	1990		2015	46 296	20 517	40 %
Le Havre, Espace Coty	France	Normandie	1999		2000	26 799	26 799	50 %
Rennes, Colombia	France	Bretagne	1986	R 2016	2005	26 243	18 323	100 %
Pontault-Combault	France	Île-de-France	1978	R/E 1993	2001	36 602	11 284	83 %
Saint-Étienne, Centre 2	France	Auvergne – Rhône-Alpes	1979	2022	2015	38 103	27 929	100 %
Toulouse, Saint-Orens	France	Occitanie	1991	R/E 1998	2004	66 472	66 472	54 %
Roques-sur-Garonne	France	Occitanie	1995	R/E 2009	2011	40 871	26 871	100 %
Givors, 2 Vallées	France	Auvergne – Rhône-Alpes	1976	R 2016	2001	34 899	16 702	83 %

(a) Surface commerciale utile totale : surface correspondant à la surface totale de vente (y compris l'hypermarché, le cas échéant) plus les réserves, hors allées de circulation et parties communes.

(b) Surface commerciale utile locative : surface commerciale génératrice de loyers pour Klépierre ou des centres pris en location le cas échéant.

Huit autres actifs, représentant 3,1 % de la valeur du portefeuille France, ne sont pas compris dans le tableau ci-dessus : Creil, Saint-Maximin – Dieppe, Belvédère – Toulouse, Moulin de Nailloux – Valence, Victor Hugo – Aubervilliers, Le Millénaire – Sevrans, Beau Sevrans – Sète Balaruc – Marseille, Bourse.

(1) Exclut 140 millions d'euros d'actifs reclassés dans la catégorie « Centres commerciaux de proximité et actifs divers ».

Italie

4 630 millions d'euros de valeur (en part totale, droits de mutation inclus) ⁽¹⁾

Centre	Région	Création	Dernière rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	SCU totale ^(a)	SCU locative ^(b)	Participation Klépierre
Rome, Porta di Roma	Latium	2007	R 2016	2015	95 461	73 069	50 %
Naples, Campania	Campanie	2007	E 2014	2015	94 166	87 174	100 %
Turin, Shopville Le Gru	Piémont	1994	R 2023	2015	83 228	83 228	100 %
Venise, Nave de Vero	Vénétie	2014		2015	38 763	38 763	100 %
Bologne, Shopville Gran Reno	Émilie-Romagne	1993	R/E 2022	2015	53 006	37 932	100 %
Assago (Milan)	Lombardie	1988	E 2018	2005	49 487	30 714	100 %
Rome, Romaest	Latium	2007		2024	100 341	100 341	100 %
Lonato, Il Leone di Lonato	Lombardie	2007		2008	46 724	30 239	50 %
Savignano s. Rubicone (Rimini), Romagna Center	Émilie-Romagne	1992	R/E 2014	2002	72 572	51 395	100 %
Modène, Grand Emilia	Émilie-Romagne	1996		2015	39 685	19 776	100 %
Milan, Globo I-II-III	Lombardie	1993/2001/2004	E 2006	2015	94 120	30 424	100 %
Cagliari, Le Vele-Millennium	Sardaigne	1998	R 2013	2015	43 515	32 285	100 %
Varese, Belforte	Lombardie	1988	E 2012	2002	28 904	10 029	100 %
Pavie, Montebello della Battaglia, Montebello	Lombardie	1974	E 2005	2002	62 791	43 996	100 %
Udine, Città Fiera	Frioul-Vénétie Julienne	1992	E 2015	2015	117 147	47 994	49 %
Bergame, Seriate, Alle Valli	Lombardie	1990	R/E 2008	2002	34 347	10 984	100 %
Vittuone, El Destriero	Lombardie	2009		2009	27 240	16 043	50 %
Citta S. Angelo, Pescara Nord	Abruzzes	1995	R/E 2010	2002	33 910	19 512	83 %

(a) Surface commerciale utile totale : surface correspondant à la surface totale de vente (y compris l'hypermarché, le cas échéant) plus les réserves, hors allées de circulation et parties communes.

(b) Surface commerciale utile locative : surface commerciale génératrice de loyers pour Klépierre ou des coentreprises le cas échéant.

Six autres actifs, représentant 4 % de la valeur du portefeuille Italie, ne sont pas compris dans le tableau ci-dessus : Vérone, Le Corti Venete – Colonnella, Val Vibrata – Pesaro, Rossini Center – Lecce, Cavallino – Rome, La Romanina – Vignate, Acquario Center

Scandinavie

2 332 millions d'euros de valeur (en part totale, droits de mutation inclus) ⁽²⁾

Centre	Pays	Création	Dernière rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	SCU totale ^(a)	SCU locative ^(b)	Participation Klépierre
Copenhague, Field's	Danemark	2004	E 2015	2009	92 971	92 971	56 %
Malmö, Emporia	Suède	2012		2008	68 772	68 772	56 %
Aahrus, Bruun's Galleri	Danemark	2003		2008	34 969	34 969	56 %
Oslo, Oslo City	Norvège	1988		2015	23 182	23 182	56 %
Partille, Allum	Suède	2006		2008	50 472	50 472	56 %
Örebro, Marieberg	Suède	1988	2009	2008	36 829	33 776	56 %
Lørenskog, Metro Senter	Norvège	1988	2009	2008	54 464	53 894	28 %
Borlänge, Kupolen	Suède	1989	2005	2008	38 702	38 702	56 %

(a) Surface commerciale utile totale : surface correspondant à la surface totale de vente (y compris l'hypermarché, le cas échéant) plus les réserves, hors allées de circulation et parties communes.

(b) Surface commerciale utile locative : surface commerciale génératrice de loyers pour Klépierre ou des coentreprises le cas échéant.

(1) Exclut 114 millions d'euros d'actifs reclassés dans la catégorie « Centres commerciaux de proximité et actifs divers ».

(2) Exclut 99 millions d'euros d'actifs reclassés dans la catégorie « Centres commerciaux de proximité et actifs divers ».

Ibérie

2 379 millions d'euros de valeur (en part totale, droits de mutation inclus) ⁽¹⁾

Centre	Pays	Région	Création	Dernière rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	SCU totale ^(a)	SCU locative ^(b)	Participation Klépierre
Madrid, Plenilunio	Espagne	Madrid	2006	R 2018	2015	72 710	72 710	100 %
Madrid Vallecas, La Gavia	Espagne	Madrid	2008	R/E 2013	2008	85 281	50 001	100 %
Murcie, Nueva Condomina	Espagne	Murcie	2006	R 2014	2017	114 380	94 735	100 %
Santa Cruz de Tenerife, Meridiano	Espagne	Îles Canaries	2003	R 2015	2003	42 955	27 368	100 %
Gondomar (Porto), Parque Nascente	Portugal	Nord	2003		2003	66 300	49 926	100 %
Barcelone, Maremagnum	Espagne	Catalogne	1995	R 2012 / R 2024	2015	23 190	23 190	100 %
Madrid, Príncipe Pio	Espagne	Madrid	2004		2015	28 901	28 901	100 %
Guimarães, Espaço Guimarães	Portugal	Nord	2009		2015	49 391	37 399	100 %
Portimão, Aqua Portimão	Portugal	Sud	2011	R 2024	2011	35 921	24 207	50 %

(a) Surface commerciale utile totale : surface correspondant à la surface totale de vente (y compris l'hypermarché, le cas échéant) plus les réserves, hors allées de circulation et parties communes.

(b) Surface commerciale utile locative : surface commerciale génératrice de loyers pour Klépierre ou des coentreprises le cas échéant.

Pays-Bas/Allemagne/Europe centrale

2 876 millions d'euros de valeur (en part totale, droits de mutation inclus) ⁽²⁾

Centre	Pays	Création	Dernière rénovation/ extension	Acquisition Klépierre	SCU totale ^(a)	SCU locative ^(b)	Participation Klépierre
Utrecht, Hoog Catharijne	Pays-Bas	1973	R/E 2015	2015	221 215	119 213	100 %
Prague, Nový Smíchov	République tchèque	2001	R 2011	2001	57 595	44 935	100 %
Rotterdam, Alexandrium	Pays-Bas	1984	2023	2015	49 988	47 509	100 %
Dresde, Centrum Galerie Dresden	Allemagne	2009	R/E 2014	2015	67 979	67 979	95 %
Duisbourg, Forum Duisburg	Allemagne	2008	R/E 2008	2015	59 420	59 420	95 %
Istanbul, Akmerkez	Turquie	1993	2010	2015	33 077	33 077	45 %
Poznan, Poznan Plaza	Pologne	2005	R 2019	2005	29 370	29 370	100 %
Varsovie, Sadyba Best Mall	Pologne	2000		2005	26 252	26 252	100 %
Lublin, Lublin Plaza	Pologne	2007	R 2018	2007	25 965	25 965	100 %
Plzeň, Plzeň Plaza	République tchèque	2007		2008	19 704	19 704	100 %
Bursa, Anatolium	Turquie	2010		2015	85 313	85 313	100 %
Tekirdağ, Tekira	Turquie	2008	2017	2015	36 182	36 182	100 %
Rotterdam, Markthal	Pays-Bas	2014		2015	11 802	11 802	100 %

(a) Surface commerciale utile totale : surface correspondant à la surface totale de vente (y compris l'hypermarché, le cas échéant) plus les réserves, hors allées de circulation et parties communes.

(b) Surface commerciale utile locative : surface commerciale génératrice de loyers pour Klépierre ou des coentreprises le cas échéant.

Trois autres actifs, représentant 4,4 % du portefeuille Pays-Bas/Allemagne/Europe centrale, ne sont pas compris dans le tableau ci-dessus : Amsterdam, Villa Arena (Pays-Bas) – Hildesheim, Arneken Galerie Hildesheim (Allemagne) – Denizli, Teras Park (Turquie).

8.5.2 Centres commerciaux de proximité et actifs divers

415 millions d'euros de valeur (en part totale, droits de mutation inclus)

Pays	Ville, centre
France	<ul style="list-style-type: none"> Drancy, Avenir – Chartres, La Madeleine – Besançon, Les Passages Pasteur – Cholet, La Séguinière Outlet – Marseille, Le Merlan – Carcassonne, Salvaza Actifs divers (ex-Klémurs, 45 boîtes commerciales)
Autres pays/ zones	<ul style="list-style-type: none"> Italie : Solbiate Olona, Le Betulle – Senigallia, Il Maestrale – Rome, Tor Vergata – Serravalle Scrivia, Serravalle – Moncalieri (Turin) – Cremona (Gadesco), Cremona Due – Bergamo, Brembate – Como, Grandate – Matera – Collegno (Turin), La Certosa Scandinavie : Viejle, Bryggen (Danemark) – Oslo, Økernsenteret (Norvège) – Odense, Viva (Danemark) Ibérie : Parla, El Ferial (Espagne) – Oviedo, Los Prados (Espagne) Pays-Bas/Allemagne/Europe centrale : Rybnik, Rybnik Plaza (Pologne) – Thessaloniki, Makedonia (Grèce) – Ruda Slaska, Ruda Slaska Plaza (Pologne) – Patras, Patra Mall (Grèce) – Sosnowiec, Sosnowiec Plaza (Pologne) – Thessaloniki, Efkarpa (Grèce)

(1) Exclut 24 millions d'euros d'actifs reclassés dans la catégorie « Centres commerciaux de proximité et actifs divers ».

(2) Exclut 38 millions d'euros d'actifs reclassés dans la catégorie « Centres commerciaux de proximité et actifs divers ».

8.5.3 Rapport d'expertise immobilière préparé par les experts indépendants de Klépierre

Contexte général de la mission d'expertise

Contexte et instructions

En accord avec les instructions de Klépierre (« la Société ») reprises dans les contrats d'évaluation signés entre Klépierre et les Évaluateurs, nous avons estimé les actifs détenus par la Société en reflétant leur mode de détention (pleine propriété, bail à construction, etc.). Le présent Rapport condensé, qui résume nos conditions d'intervention, a été rédigé afin d'être intégré dans le document d'enregistrement universel de la Société.

Les évaluations ont été menées localement par nos équipes d'expertise et ont été revues par les équipes paneuropéennes des Évaluateurs. Afin de déterminer une valeur de marché pour chaque actif, nous avons pris en considération les transactions immobilières au niveau européen, et pas uniquement les transactions domestiques. Nous confirmons que notre opinion sur la valeur de marché a été revue au regard des autres expertises menées en Europe, afin d'avoir une approche consistante et de prendre en considération toutes les transactions et informations disponibles sur le marché.

Les évaluations sont fondées sur la méthode de l'actualisation des flux de trésorerie et la méthode par le rendement qui sont régulièrement utilisées pour ces types d'actifs.

Nos valeurs ont été établies à la date du 31 décembre 2024.

Référentiels et principes généraux

Nous confirmons que nos évaluations ont été menées en accord avec les sections correspondantes du Code de conduite de l'édition de janvier 2022 (effective à compter du 31 janvier 2022) du RICS

Conditions de réalisation

Informations

Nous avons demandé au management de la Société de nous confirmer que les informations relatives aux actifs et aux locataires qui nous ont été fournies sont complètes et exactes dans tous leurs aspects significatifs. Par conséquent, nous avons considéré que toutes les informations connues des collaborateurs de la Société et pouvant impacter la valeur, telles que les dépenses de fonctionnement, les travaux engagés, les éléments financiers y compris les créances douteuses, les loyers variables, les commercialisations en cours et signées, les aménagements de loyers, ainsi que la liste des baux et des unités vacantes ont été mis à notre disposition et que ces informations sont à jour dans tous leurs aspects significatifs.

Surfaces des actifs

Nous n'avons pas effectué de mesurage des actifs et nous nous sommes fondés sur les surfaces qui nous ont été communiquées.

Analyses environnementales et conditions des sols

Il ne nous a pas été demandé de mener ni une étude de l'état des sols, ni une analyse environnementale et nous n'avons pas investigué les événements passés afin de déterminer si les sols ou les structures des actifs sont ou ont été contaminés. Sauf information contraire, nous sommes partis du principe que les actifs ne sont pas et ne devraient pas être impactés par une contamination des sols et que l'état des terrains n'affecte pas leur utilisation actuelle ou future.

Valuation – Global Standards 2022 (le « Red Book »). Ce dernier constitue une base des évaluations acceptée à l'échelle internationale. Nos évaluations respectent les règles comptables IFRS et les standards et recommandations édités par l'IVSC. Les expertises ont également été établies au regard de la recommandation de l'AMF sur la présentation des éléments d'évaluation du patrimoine immobilier des sociétés cotées publiée le 8 février 2010. Elles tiennent également compte des recommandations du rapport Barthès de Ruyter sur l'évaluation du patrimoine immobilier des sociétés cotées faisant appel public à l'épargne, publié en février 2000.

Nous attestons que nous avons préparé nos expertises en tant qu'évaluateurs externes indépendants, tels que définis dans les standards du *Red Book* publié par la RICS. Nous confirmons que nos évaluations ont été menées en accord avec les principes de la norme IFRS 13 : nous avons évalué la valeur en utilisation optimale du bien « highest and best use » pour chacun des actifs.

La valeur vénale de marché « Market Value » définie ci-après coïncide généralement avec la juste valeur « Fair Value » définie par les normes IFRS et en particulier la norme IFRS 13.

Valeur recherchée

Nos évaluations correspondent à des valeurs vénales de marché (*Market Values*) et sont reportées à la Société en valeur hors droits (après déduction des droits et frais de mutation) et droits inclus (valeur de marché avant toute déduction au titre des droits et frais de mutation).

Intégration des critères ESG

Nous avons eu communication d'informations portant sur les consommations énergétiques, les certifications « BREEAM *In-Use* », l'exposition des actifs aux risques climatiques, la présence de moyen de production énergies renouvelables sur les différents sites et avons pris en compte ces éléments dans nos valorisations.

Urbanisme

Nous n'avons pas étudié les permis de construire et nous considérons que les biens ont été construits, sont occupés et utilisés en conformité avec toutes les autorisations nécessaires et que les recours légaux ont été purgés. Nous avons supposé que les actifs sont conformes aux dispositions légales et aux règles d'urbanisme, notamment en ce qui concerne les règles en matière de structures, incendies, santé et sécurité. Nous avons également supposé que toute extension en cours de construction respecte les règles d'urbanisme et que toutes les autorisations nécessaires ont été obtenues.

Titres de propriété et états locatifs

Nous nous sommes fondés sur les états locatifs, résumés des revenus complémentaires, des charges non récupérables, des projets d'immobilisations et des « business plans » qui nous ont été fournis. Nous avons supposé, au-delà de ce qui est déjà mentionné dans nos rapports par actif, que la propriété des actifs n'est grevée par aucune restriction qui empêcherait ou rendrait difficile leur vente, et qu'ils sont libres de toute restriction et charge. Nous n'avons pas lu les titres de propriété des actifs et avons accepté les éléments locatifs, d'occupation et toute autre information pertinente qui nous ont été communiqués par la Société.

État des actifs

Nous avons noté l'état général de chaque actif au cours de nos visites. Notre mission n'inclut pas de volet technique concernant la structure des bâtiments mais nous avons signalé dans notre rapport les défauts d'entretien apparents lors de notre visite, le cas échéant. Les actifs ont été expertisés sur la base de l'information fournie par la Société selon laquelle aucun matériau dangereux n'a été utilisé dans leur construction.

Jean-Philippe Carmarans

Président Cushman & Wakefield

Jean-Claude Dubois

Président BNP Paribas Real Estate Valuation France

Taxation

Nos évaluations ont été menées sans prendre en compte les éventuels frais ou taxes devant être engagés dans le cas d'une cession. Les valeurs locatives et vénales annoncées s'entendent hors la taxe sur la valeur ajoutée.

Confidentialité et publication

Enfin et en accord avec notre pratique habituelle, nous confirmons que nos rapports d'expertise sont confidentiels et adressés uniquement à la Société. Aucune responsabilité n'est acceptée vis-à-vis de tiers ; et ni les rapports d'expertise en intégralité ni les extraits de ces rapports ne peuvent être publiés dans un document, déclaration, circulaire ou communication avec des tiers sans notre accord écrit, portant aussi bien sur la forme que sur le contexte dans lesquels ils peuvent paraître. En signant ce Rapport condensé, chaque expert le fait pour son propre compte et uniquement pour son propre travail d'expertise.

Gwenola Donet

Présidente JLL Expertises

Christian Robinet

Directeur opérationnel CBRE Valuation

8.6 Organigramme simplifié au 31 décembre 2024

Centres commerciaux					
France	Sociétés foncières 100	Progest 100	Klécar France 83		
	Klépierre Management 100	Klépierre Brand Ventures 100	Klé Start 100	Klépierre Procurement International 100	Klépierre Finance 100
Belgique	Sociétés foncières 100				
	Klépierre Management Belgique 100	KFI Belgique 100			
Espagne	Sociétés foncières 100				
	Klépierre Management España 100				
Italie	Sociétés foncières 100	Klécar Italia 83	Clivia 50	Italian Shopping Centre Investment 50	Acquario 95,06
	Klépierre Management Italia 100	Klépierre Finance Italia 100			
Portugal	Sociétés foncières 100	Klege Portugal 100			
	Klépierre Management Portugal 100				
Luxembourg	Holding Klégé 50				
	Reluxco 100				
Grèce	Sociétés foncières 100				
	Klépierre Management Hellas 100				
Pays-Bas	Sociétés foncières 100				
	Klépierre Management 100				
Turquie	Sociétés foncières 100	Akmerkez (société foncière cotée) 44,85	Tan Gayrimenkul 51		
		Klépierre Duisburg Klépierre Duisburg II Klépierre Dresden 94,99			
Allemagne	Sociétés foncières 100				
	Klépierre Management Deutschland 100				
Pologne	Sociétés foncières 100				
	Klépierre Management Polska 100				
République tchèque	Sociétés foncières 100				
	Klépierre Management Ceska Republika 100				
* Norvège	Steen & Strøm AS 56,1	Sociétés foncières			
Suède					
Danemark	Sociétés de gestion				

Légende :

- ⌘ Pourcentage de contrôle direct et indirect de Klépierre SA au 31/12/2024
- Activité de foncière
- Activité de services
- Gestion, direction et/ou administration de sociétés

* Filiale (Steen & Strøm) couvrant les pays scandinaves détenue à 56,1 % avec Storm ABP

Autres activités		
France	Klépierre Management 100	Klé Dir 100
	Klépierre Conseil 100	

8.7 Action – Fiche signalétique

Les actions de la Société sont admises aux négociations sur le compartiment A d'Euronext Paris.

Code ISIN	FR0000121964
Code mnémonique	LI
Place de cotation	Euronext Paris – Compartiment A
Nombre de titres	286 861 172
Indices généraux	Euronext CAC Next 20, Euronext SBF 120, Euro Stoxx Index, MSCI World, MSCI Europe, S&P Developed ex-US, Stoxx Europe 600
Indices immobiliers	DJ Global Select Real Estate Securities, Euronext IEIF REIT Europe, Euro Stoxx Real Estate, S&P Eurozone REIT, S&P Global Ex-US Property, Stoxx Europe 600 Real Estate, FTSE EPRA/NAREIT Developed, FTSE EPRA/NAREIT Global
Indices RSE	Euronext Eurozone ESG Large 80, Euronext Vigeo Euro 120, Euronext Vigeo Europe 120, MSCI Europe ESG Leaders, MSCI Global Green Building, Stoxx Europe 600 ESG, Stoxx Europe Climate Impact, Stoxx Sustainability, MSCI World Custom ESG Climate Series, FTSE4Good Europe, FTSE4Good Global, CAC SBT 1.5, CAC 40 ESG

Pour plus d'informations, voir le chapitre 7 du présent document de référence « Capital et actionariat, Assemblée Générale, programme de rachat d'actions ».

8.8 Tables de concordance

Afin de faciliter la lecture du document d'enregistrement universel, les tables de concordance ci-après permettent d'identifier :

- les principales rubriques qui constituent le document d'enregistrement universel prévues par les Annexes I et II du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 ;
- les principales informations qui constituent le rapport financier annuel prévues par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et l'article 222-3 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers ;

- les principales informations qui constituent le rapport de gestion selon les dispositions du Code de commerce applicables ;
- les principales informations qui constituent le rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise prévues par l'article L. 22-10-20 du Code de commerce ;
- les informations sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux sous forme des 11 tableaux tels que recommandés par l'AMF.

Ces tables renvoient aux pages du présent document d'enregistrement universel où sont mentionnés les éléments exigés par les lois, règlements et recommandations mentionnés ci-avant.

8.8.1 Table de concordance avec les rubriques de l'annexe 1 et 2 du règlement européen délégué n° 2019/980

Document d'enregistrement universel	Pages
1. PERSONNES RESPONSABLES, INFORMATIONS PROVENANT DE TIERS, RAPPORTS D'EXPERTS ET APPROBATION DE L'AUTORITÉ COMPÉTENTE	1/254/379/383
2. CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	379
3. FACTEURS DE RISQUES	48
4. INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR	378
5. APERÇU DES ACTIVITÉS	
Principales activités	4-9/31-32/380-384
Principaux marchés	8-9
Événements importants dans le développement des activités de l'émetteur	5/14-15/20-21
Stratégie et objectifs de l'émetteur	11-21
Dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	N/A
Position concurrentielle	6
Investissements	14/36-38/43-44
6. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	
Description sommaire et organigramme du Groupe	385
Liste des filiales importantes	120-124
7. EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT	
Situation financière	33-36/84-86
Résultat d'exploitation	31-32/109-110

Document d'enregistrement universel	Pages
8. TRÉSORERIE ET CAPITAUX	
Informations sur les capitaux	84-85/87
Flux de trésorerie	86
Besoins de financement et structure de financement	33-36/101-102
Restrictions à l'utilisation des capitaux	N/A
Sources de financement attendues	33-36/101
9. ENVIRONNEMENT RÉGLEMENTAIRE	136/260/378
10. INFORMATIONS SUR LES TENDANCES	38
11. PRÉVISIONS OU ESTIMATIONS DU BÉNÉFICE	38
12. ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE ET DIRECTION GÉNÉRALE	
Composition des organes d'administration, de direction et de surveillance	261-264/268-269/274-283
Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	265/286
13. RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES	
Rémunérations et avantages en nature des mandataires sociaux	315-324
Sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	107-108/110/135
14. FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION	
Date d'expiration des mandats actuels	262/269/272
Contrats de services	N/A
Informations sur les comités du Conseil	291-297
Déclaration de conformité à un Code de gouvernement d'entreprise	260
Incidences significatives potentielles sur la gouvernance	N/A
15. SALARIÉS	
Nombre de salariés et répartition des effectifs	217-218
Participation et stock-options détenues par les membres des organes d'administration, de surveillance et de direction	338-341
Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital	335
16. PRINCIPAUX ACTIONNAIRES	
Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	335
Existence de droits de vote différents	332
Contrôle de l'émetteur	335
Accords connus de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	335-336
17. TRANSACTIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	342-343
18. INFORMATIONS FINANCIÈRES CONCERNANT L'ACTIF ET LE PASSIF, LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES RÉSULTATS DE L'ÉMETTEUR	
Informations financières historiques	84-86/129-131/152
Informations financières intermédiaires et autres	N/A
Audit des informations financières historiques annuelles	125-128/147-150
Informations financières <i>pro forma</i>	N/A
Politique en matière de dividendes	38
Procédures judiciaires et d'arbitrage	107
Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	N/A
19. INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES	
Capital social	332
Actes constitutifs et statuts	378-379
20. CONTRATS IMPORTANTS	342-343
21. DOCUMENTS DISPONIBLES	379

Informations incluses par référence

En application de l'article 19 du règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document d'enregistrement universel :

- pour l'exercice 2023 : les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023 et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant, les comptes sociaux, le rapport des Commissaires aux comptes correspondant ainsi que les informations financières contenues dans le rapport de gestion figurant dans le document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 27 mars 2024 sous le n° D. 24-0185 ;

- pour l'exercice 2022 : les états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2022 et le rapport des Commissaires aux comptes correspondant, les comptes sociaux, le rapport des Commissaires aux comptes correspondant ainsi que les informations financières contenues dans le rapport de gestion figurant dans le document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 6 avril 2023 sous le n° D. 23-0243.

Les parties de ces documents non visées ci-dessus sont soit sans objet pour l'investisseur, soit couvertes ailleurs dans le présent document d'enregistrement universel.

8.8.2 Table de concordance du rapport financier annuel

Rapport financier annuel	Pages
Comptes annuels	129-146
Comptes consolidés	84-124
Rapport de gestion	Se référer à la table de concordance 8.8.3
Attestation du responsable du rapport financier annuel	379
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	147-150
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	125-128

8.8.3 Table de concordance du rapport de gestion du Directoire

Rapport de gestion du Directoire	Pages
1. SITUATION ET ACTIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ ET DU GROUPE	
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe	26-44
Indicateurs clés de performance de nature financière	18-19/39-44
Indicateurs clés de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et du Groupe	155-253
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi	119/144
Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de vote aux assemblées générales, et modifications intervenues au cours de l'exercice	335
Succursales existantes	N/A
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	152
Aliénations de participations croisées	N/A
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe et perspectives d'avenir	38
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	153
Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	152
Activités en matière de recherche et de développement	N/A
Montants des prêts interentreprises consentis et déclaration du Commissaire aux comptes	N/A
Informations sur les ressources incorporelles essentielles de la Société, la manière dont son modèle commercial dépend fondamentalement de ces ressources et en quoi elles constituent une source de création de valeur pour la Société	20-21
Incidences des activités quant à la lutte contre l'évasion fiscale	237
Actions visant à promouvoir le lien entre la nation et ses forces armées et à soutenir l'engagement dans les réserves de la garde nationale	N/A
2. CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES	
Description des principaux risques et incertitudes et indication sur l'utilisation des instruments financiers pour la Société et le Groupe	48-67
Description et gestion des risques environnementaux et climatiques	55/185-190
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société et le Groupe	68-80
Dispositif anticorruption	65-66/237-239
Plan de vigilance et compte-rendu de sa mise en œuvre effective	N/A
3. RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	Se référer à la table de concordance 8.8.4
4. ACTIONNARIAT ET CAPITAL	
Structure, évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	335-337
Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	153
État de la participation des salariés au capital social	335
Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières	N/A
Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	338
Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	152
5. RAPPORT DE DURABILITÉ	Se référer à la table de concordance du chapitre 5
6. AUTRES INFORMATIONS	
Informations fiscales complémentaires (dépenses et charges non déductibles fiscalement)	345
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A

8.8.4 Table de concordance du rapport du Conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise

Rapport sur le gouvernement d'entreprise		Pages
1.	INFORMATIONS SUR LA GOUVERNANCE	
	Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun des mandataires durant l'exercice	263-264/274-283
	Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	300
	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée Générale en matière d'augmentations de capital	332-333
	Modalités d'exercice de la Direction générale	261
	Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	268-292
	Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil et description de la politique de diversité appliquée au sein du Conseil	285
	Informations sur les objectifs quantitatifs applicables au Directoire visant l'amélioration de la représentation équilibrée des femmes et des hommes déterminés par le Conseil de surveillance	261-262
	Limitations apportées par le Conseil de surveillance aux pouvoirs du Directoire	261
	Référence à un Code de gouvernement d'entreprise et application du principe « comply or explain »	260
	Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale	Statuts de la Société (Titre V) disponibles sur le site internet www.klepierre.com
	Procédure d'évaluation des conventions courantes – Mise en œuvre	299
	Description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la Société dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière	72-74
	Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	115/332-338
	Observations du Conseil de surveillance sur le rapport du Directoire et sur les comptes de l'exercice	151
2.	INFORMATIONS SUR LES RÉMUNÉRATIONS	
	Politique de rémunération des mandataires sociaux	301-314
	Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	315-328
	Proportion relative de la rémunération fixe et variable	317/322
	Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	317-324
	Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	317-324
	Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	N/A
	Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société	317-324
	Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	316/321/324
	Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la Société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	301-303/315-324
	Manière dont le vote de la dernière Assemblée Générale ordinaire prévu au I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce a été pris en compte	303-314
	Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	N/A
	Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce	N/A
	Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	328/339
	Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	327/339-341

8.8.5 Tableaux AMF sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

Tableaux AMF		Pages
Tableau n° 1	Synthèse des rémunérations, des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social	325
Tableau n° 2	Synthèse des rémunérations de chaque dirigeant mandataire social	325
Tableau n° 3	Rémunérations allouées aux mandataires sociaux non exécutifs et perçues par les mandataires sociaux non exécutifs	326
Tableau n° 4	Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par la Société et par toute société du groupe Klépierre	327
Tableau n° 5	Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social	327
Tableau n° 6	Actions de performance attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par la Société ou par toute société du groupe Klépierre	327
Tableau n° 7	Actions de performance devenues disponibles pour chaque dirigeant mandataire social	327
Tableau n° 8	Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions	328
Tableau n° 9	Historique des attributions d'actions de performance	328
Tableau n° 10	Rémunérations variables pluriannuelles de chaque dirigeant mandataire social	328
Tableau n° 11	Situation des dirigeants mandataires sociaux au 31 décembre 2024	328



9. Glossaire

Act4Good®

Lancée en 2023, Act4Good® est la stratégie RSE de Klépierre.

L'ambition du Groupe, au travers de cette stratégie, est de bâtir la plateforme de commerce la plus durable à horizon 2030. Act4Good® se compose de quatre engagements :

- atteindre le net-zéro carbone ;
- agir au service des communautés ;
- développer les talents ;
- promouvoir les modes de vie durables.

De plus amples informations sont disponibles sur cette stratégie au chapitre 5 « Rapport de durabilité » du présent document d'enregistrement universel.

Agence de notation extra-financière

Organisme qui évalue les entreprises au regard de leur performance dans les trois domaines du développement durable : environnement, social et gouvernance. Cette évaluation est généralement synthétisée au travers d'une note ou d'un score établi sur la base de nombreux critères pour chacun des domaines précités.

ANR (actif net réévalué)

Indicateur mesurant la valeur d'une entreprise au prix du marché. Pour une société immobilière, cet indicateur correspond schématiquement à la différence entre la juste valeur de ses immeubles telle qu'estimée par des experts indépendants et la juste valeur de ses dettes. L'EPRA a défini plusieurs mesures de l'ANR dont les modalités de calcul sont plus amplement décrites dans la section 2.9.2 du présent document d'enregistrement universel.

Boîte

Local commercial unitaire généralement situé près de ou sur le parking d'une galerie commerciale ou d'une zone commerciale et contribuant à renforcer leur attractivité.

BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method)

Certification développement durable des bâtiments développée par le *Building Research Establishment* (Royaume-Uni).

Cash-flow net courant

Indicateur correspondant schématiquement à la trésorerie dégagée par l'activité régulière de la Société après prise en compte des frais financiers et des impôts. Les modalités de calcul sont plus amplement décrites dans le chapitre 2 « Activité de l'exercice » du présent document d'enregistrement universel.

Centre commercial

Ensemble d'au moins 20 magasins et services totalisant une surface commerciale utile d'au moins 5 000 m², conçu, réalisé et géré comme une seule entité.

Confiance zéro

Modèle de sécurité informatique qui repose sur l'idée qu'aucun utilisateur, appareil, ou réseau interne ne doit être automatiquement considéré comme fiable, même si celui-ci est à l'intérieur du périmètre du réseau de l'organisation.

CNCC (Conseil national des centres commerciaux)

Organisation professionnelle fédérant les acteurs qui participent à la promotion et au développement des centres commerciaux : promoteurs, propriétaires, gestionnaires, enseignes, prestataires et groupements de commerçants.

CRREM

Outil proposant à l'industrie immobilière des trajectoires de décarbonation fondées sur la science, alignées sur l'Accord de Paris, visant à limiter le réchauffement bien en dessous de 2 °C, avec un objectif de 1,5 °C.

CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)

Directive européenne visant à renforcer le reporting extra-financier des entreprises en matière de durabilité.

Destination Food®

Plan global pour développer et améliorer l'offre de restauration dans les centres commerciaux de Klépierre. Cette notion est plus amplement décrite dans le chapitre 1 « Présentation du Groupe » du présent document d'enregistrement universel.

Document d'enregistrement universel (DEU)

Conformément à l'entrée en vigueur du règlement (UE) 2017/1129 sur les prospectus (dit « règlement Prospectus 3 » ou « PD 3 »), le nouveau document d'enregistrement universel (aussi appelé URD pour *Universal Registration Document*) remplace le document de référence à compter du 20 juillet 2019. Ce document d'information présente l'organisation, l'activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de la Société. Aux informations déjà présentées dans le document de référence s'ajoute une information plus fournie ou présentée différemment sur : la stratégie, l'information extra-financière et les facteurs de risque.

Double matérialité

Principe clé de la CSRD obligeant les entreprises à évaluer à la fois l'impact de leurs activités sur l'environnement et la société, ainsi que l'influence des facteurs ESG sur leur performance financière.

EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group)

Organisme en charge de la définition des normes ESRS et du conseil à la Commission européenne.

Energy BOOST

Initiative interne à Klépierre visant à améliorer la performance énergétique d'un centre commercial en réalisant une analyse fine, sur place, de la consommation d'énergie de ce centre et en élaborant un plan d'action pour l'optimiser. Ce plan contient des solutions adaptées aux besoins spécifiques du site et prenant en compte les visiteurs et les locataires, tout en respectant les exigences légales.

EPRA (European Public Real Estate Association)

Association des entreprises du secteur immobilier européen coté. Avec plus de 290 membres, l'EPRA s'emploie à promouvoir, développer et représenter l'immobilier européen, grâce à l'amélioration des informations communiquées aux investisseurs et parties prenantes, à son engagement actif dans le débat public et politique, à l'amélioration de l'environnement transactionnel en général, à la promotion des bonnes pratiques (financières et extra-financières), ainsi qu'à la cohésion et au renforcement du secteur. Les recommandations en termes de bonnes pratiques financières et extra-financières visent à accroître la transparence, la comparabilité et la pertinence du reporting dans l'ensemble du secteur.

EPRA NDV (Net Disposal Value)

Type d'ANR défini par l'EPRA visant à donner une valeur liquidative d'une entreprise c'est-à-dire le prix auquel elle serait rachetée dans le cadre de sa vente ordonnée, où l'intégralité des passifs afférents aux droits de mutation, aux impôts différés, aux instruments financiers et à certains autres ajustements est calculée en écartant toute optimisation fiscale. Les actifs incorporels sont par ailleurs exclus de l'indicateur. Ses modalités de calcul sont plus amplement décrites dans la section 2.9.2 du présent document d'enregistrement universel.

EPRA NRV (Net Reinvestment Value)

Type d'ANR défini par l'EPRA visant à donner une valeur d'entreprise à long terme c'est-à-dire le montant de l'investissement nécessaire à reconstituer cette entreprise sans envisager de cession d'actifs. Les modalités de calcul de cet indicateur sont plus amplement décrites dans la section 2.9.2 du présent document d'enregistrement universel.

EPRA NTA (Net Tangible Assets)

Type d'ANR défini par l'EPRA reflétant uniquement les immobilisations corporelles de l'entreprise et supposant des cessions d'actifs qui cristallisent certains passifs d'impôts différés et des droits de mutation inévitables. Pour Klépierre, dès lors que l'EPRA NTA ne retient que les immobilisations corporelles, cette mesure n'intègre pas la juste valeur des sociétés de gestion (contrairement aux anciens indicateurs ANR EPRA et ANR triple net EPRA). Les modalités de calcul de cet indicateur sont plus amplement décrites dans la section 2.9.2 du présent document d'enregistrement universel.

ESRS (European Sustainability Reporting Standards)

Normes européennes de reporting établies par l'EFRAG pour uniformiser les déclarations relatives à la durabilité des entreprises.

Flagship

Magasin emblématique et de taille importante, situé à un emplacement stratégique au sein des centres commerciaux de Klépierre.

Garantie d'origine (GO)

Certificat établissant que l'électricité consommée par une organisation provient de sources renouvelables, assurant ainsi la transparence de la chaîne d'approvisionnement énergétique.

GHG Protocol

Cadre définissant les émissions issues de la consommation d'énergie au sein des opérations d'une organisation, en les classant comme émissions directes ou indirectes.

GRESB (Global Real Estate Sustainability Benchmark)

Organisation du secteur immobilier fournissant aux investisseurs des données environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) exploitables et transparentes.

GRI (Global Reporting Initiative)

Initiative établie en 1997, elle a pour mission de développer les directives applicables mondialement en matière de développement durable et de rendre compte des performances économiques, environnementales et sociales des sociétés. Elle propose ainsi un référentiel d'indicateurs qui permet de mesurer l'avancement des programmes de développement durable des entreprises.

GTB (Gestion technique du bâtiment)

Système d'information contrôlant le fonctionnement des équipements mécaniques et électriques d'un bâtiment (chauffage-ventilation-climatisation, éclairage, consommation énergétique, sécurité incendie et sûreté).

Hypermarché

Grand établissement de vente au détail en libre-service d'une surface de vente supérieure à 2 500 m², offrant un large assortiment de produits alimentaires et non alimentaires.

ICC (indice du coût de construction)

Coefficient de référence utilisé pour l'indexation du loyer des commerces en France. Il est publié chaque trimestre par l'Insee et calculé à partir d'éléments issus de l'enquête trimestrielle sur le prix de revient des logements neufs (PRLN). Cette enquête recueille, pour un échantillon de permis de construire, des informations sur les tendances du marché, des caractéristiques de la construction, ainsi que des éléments permettant d'estimer la charge foncière (prix du terrain, éventuelles démolitions, taxes, etc.). Il est également, à ce jour, l'indice de référence utilisé pour l'indexation du loyer de bureaux.

ILC (indice des loyers commerciaux)

Coefficient de référence utilisé pour l'indexation du loyer des commerces en France. Il est publié tous les trimestres par l'Insee et composé de l'ICC (indice du coût de la construction, à hauteur de 25 %), de l'ICAV (indice des chiffre d'affaires du commerce de détail en valeur, à hauteur de 25 %) et de l'IPC (indice des prix à la consommation, à hauteur de 50 %).

Impayé

Règlement non reçu à sa date d'exigibilité (loyer, charge locative, taxe foncière, TVA incluse) et intégré comme tel dans les comptes dès le premier jour de sa constatation.

ISO 14001

Certification environnementale internationale récompensant la mise en place d'un système de management environnemental (SME).

LMG (loyer minimum garanti)

Également appelé « loyer de base », le LMG est le plancher de loyer dont un locataire doit s'acquitter aux termes du bail, quel que soit le niveau de son chiffre d'affaires.

Location-Based

Méthode d'évaluation des émissions de gaz à effet de serre en fonction du mix énergétique moyen du réseau électrique régional ou national, sans prendre en compte les contrats spécifiques souscrits par l'entreprise. Elle reflète donc l'impact carbone réel de l'électricité consommée dans une zone géographique donnée, en se basant sur les facteurs d'émission standard du pays ou de la région.

Locomotive

Enseigne qui, par sa capacité d'attraction, joue un rôle moteur dans l'animation et la création de trafic d'une zone commerciale ou d'un centre commercial.

Loyer brut

Loyer contractuel composé du loyer minimum garanti auquel est ajouté, le cas échéant, le complément de loyer variable déterminé en fonction du chiffre d'affaires du locataire.

Loyer net

Loyer brut diminué des honoraires, des charges locatives non récupérées (notamment du fait de la vacance), des charges imputables au propriétaire et, le cas échéant, des charges sur terrain.

Mall income

Ensemble des revenus tirés de l'exploitation des centres commerciaux, hors la location des magasins, comprenant principalement les produits de la publicité en centre et du *specialty leasing*.

Market-Based

Cette méthode de calcul des émissions de gaz à effet de serre prend en compte les contrats d'approvisionnement en électricité souscrits par l'entreprise. Elle permet aux entreprises de déclarer une empreinte carbone plus faible si elles achètent une énergie décarbonée, indépendamment du mix énergétique global du réseau.

Moyenne unité

Local commercial dont la surface de vente est supérieure à 750 m².

NPS (Net Promoter Score)

Mesure du niveau de recommandation des centres commerciaux par les visiteurs.

Parties prenantes

Tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation. Les parties prenantes peuvent être internes (salariés) ou externes (clients, fournisseurs, actionnaires, créanciers, etc.).

Pipeline de développement

Ensemble des investissements que le Groupe prévoit d'effectuer sur une période donnée en matière d'extension ou de rénovation d'actifs du portefeuille.

Le pipeline de développement de Klépierre est réparti en deux catégories :

- les projets engagés : opérations en cours de réalisation ou ayant été intégralement approuvées par l'organe de gouvernance de Klépierre concerné ; et
- les projets contrôlés : projets commerciaux au stade d'étude avancée pour lesquels Klépierre dispose de la maîtrise du foncier (acquisition réalisée ou sous promesse de l'obtention des autorisations administratives).

Portefeuille à périmètre constant/courant

Le Groupe analyse l'évolution de certains indicateurs soit en prenant en compte l'intégralité de son patrimoine tel que détenu au cours des périodes comparées (« à périmètre courant »), soit en isolant l'impact des acquisitions, extensions ou cessions durant la période afin d'obtenir une base de comparaison stable (« à périmètre constant »).

Position de liquidité

Ensemble des ressources financières dont dispose une entreprise. Cet indicateur est donc égal à la somme de la trésorerie disponible en fin d'exercice, des lignes de crédits renouvelables confirmées et non utilisées (nets des billets de trésorerie) et des facilités de crédits non confirmées.

Promesse de vente

Document contractuel signé entre un vendeur et un acheteur, par lequel les deux parties s'engagent à procéder à la vente d'un actif à un prix donné et avant une date déterminée dans ce même contrat.

Ratio de coûts EPRA

Indicateur du poids des frais généraux et des charges d'exploitation dans le chiffre d'affaires. Il se calcule en exprimant la somme des coûts opérationnels (nets des charges locatives et des frais de gestion perçus pour la gestion d'actifs tiers) et des coûts administratifs en pourcentage des revenus locatifs bruts.

Ratio de couverture des frais financiers (ICR)

Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à couvrir le coût de sa dette. Les modalités de calcul sont plus amplement décrites dans le chapitre 2 « Activité de l'exercice » du présent document d'enregistrement universel.

Ratio d'endettement LTV (Loan-To-Value)

Le ratio *Loan-To-Value* est calculé en divisant l'endettement net consolidé par la valeur totale du patrimoine telle que déterminée par des experts indépendants (droits de mutation inclus, en part totale).

Réversion

Supplément de loyer minimum garanti (LMG) obtenu lors d'opérations de recommercialisation ou à l'occasion du renouvellement d'un bail (excluant les LMG supplémentaires obtenus lors de la première commercialisation d'un local). Le taux est donc calculé en rapportant le supplément ainsi obtenu à l'ancien loyer minimum garanti (LMG). La réversion peut être négative lorsque le nouveau loyer est inférieur à l'ancien.

Right-sizing

Initiative menée par Klépierre qui consiste à s'assurer que les enseignes sont en mesure de se développer au bon format, au bon endroit. Dans de nombreux cas, cela consiste à augmenter ou à réduire la taille des magasins ou à les relocaliser dans des endroits plus appropriés au sein d'un centre commercial donné.

SBTi (Science Based Targets initiative)

Cadre mondial qui aide les entreprises et institutions financières à fixer des objectifs climatiques basés sur la science, afin de contribuer à la limitation du réchauffement climatique. Émissions indirectes de gaz à effet de serre résultant de l'achat d'électricité, de vapeur, de chauffage ou de refroidissement auprès d'un fournisseur tiers. Ces émissions sont liées à la production de l'énergie achetée.

Scopes 1, 2 et 3

Catégories d'émissions de gaz à effet de serre (GES) :

- scope 1 : émissions directes des activités de l'entreprise ;
- scope 2 : émissions indirectes liées à l'énergie consommée ;
- scope 3 : autres émissions indirectes, notamment celles de la chaîne de valeur.

SCU (surface commerciale utile)

Surface correspondant à la surface totale de vente d'un centre commercial (y compris hypermarché, le cas échéant) plus les réserves, hors allées de circulation et parties communes.

SCUL (surface commerciale utile locative)

Surface commerciale utile détenue par Klépierre et génératrice de loyers pour son compte.

Senior

En application de la législation française, tout collaborateur âgé de 45 ans pour les sujets de gestion de carrière, de rémunération et de formation. Le seuil est de 50 ans concernant les questions de maintien dans l'emploi.

SIIC (société d'investissement immobilier cotée)

Régime fiscal prévu à l'article 208 C du Code général des impôts qui permet sur option aux sociétés dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé dont le capital social est supérieur à 15 millions d'euros, et qui ont pour objet principal l'acquisition ou la construction d'immeubles en vue de leur location ou la détention directe ou indirecte de participations dans des personnes morales dont l'objet social est identique, de bénéficier d'une exonération d'impôt sur les sociétés sur :

- les bénéfices provenant de la location d'immeubles à condition que 95 % desdits bénéfices soient distribués aux actionnaires avant la fin de l'exercice qui suit celui de leur réalisation ;
- les plus-values réalisées lors de la cession d'immeubles, de participations dans des sociétés de personnes ayant un objet identique aux SIIC ou de participations dans des filiales ayant opté pour le régime SIIC, à condition que 70 % de ces plus-values soient distribuées aux actionnaires avant la fin du deuxième exercice qui suit celui de leur réalisation ; et
- les dividendes reçus des filiales ayant opté pour le régime SIIC (ou équivalent) et provenant de bénéfices ou de plus-values exonérées en vertu dudit régime à condition qu'ils soient distribués en totalité au cours de l'exercice suivant celui de leur perception.

Klépierre a opté pour le régime SIIC en 2003. Aucun actionnaire ne peut contrôler seul ou de concert plus de 60 % du capital d'une société ayant opté pour le statut SIIC. En cas de non-respect de ce seuil, la société perdrait le statut SIIC.

SME (système de management environnemental)

Outil de gestion de l'entreprise qui lui permet de s'organiser de manière à réduire ses impacts sur l'environnement. Il inscrit l'engagement d'amélioration environnementale dans la durée en lui permettant de se perfectionner continuellement. La norme ISO 14001, entre autres, définit les spécifications et les lignes directrices pour la mise en œuvre du SME. Elle définit aussi les principes, les procédures et les critères propres à l'audit environnemental.

Société

Klépierre, société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance dont le siège social est situé au 26, boulevard des Capucines à Paris (75009), immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le numéro 780 152 914.

Specialty leasing

Ensemble de prestations de services proposant une large palette de supports de communication à des annonceurs afin de promouvoir leurs produits (campagnes d'affichage à l'intérieur tout comme à l'extérieur d'un centre commercial, écrans plasma, organisation d'événements ou locations temporaires à but promotionnel, etc.).

Taux de capitalisation

Rapport entre les loyers nets totaux attendus – pour les locaux occupés et vacants – et leur valeur hors droits de mutation. Ces derniers sont acquittés en cas de transfert de propriété, lors de la cession de l'actif ou de la société propriétaire (frais de notaire, droits d'enregistrement, etc.).

Taux de collecte

Rapport entre les loyers et les charges recouverts, et les loyers et les charges facturés aux locataires.

Taux d'effort

Rapport entre le montant hors taxes des loyers et des charges payés par les locataires d'une part, et leur chiffre d'affaires hors taxes d'autre part.

Taux de rendement

À la différence du taux de capitalisation, ce taux repose sur la valeur du patrimoine hors droits de mutation et est utilisé par des experts indépendants afin de déterminer la valeur du portefeuille de Klépierre. Il est défini en fonction d'une analyse des transactions comparables récentes et de critères spécifiques à l'actif considéré (emplacement, surface de vente, potentiel de réversion locative, possibilité d'extensions, pourcentage de détention, etc.).

Taux de rendement EPRA (EPRA Net Initial Yield)

Ratio rapportant les revenus locatifs annualisés fondés sur des loyers en cours, nets des charges immobilières non récupérables, à la valeur de marché brute de l'actif. Les modalités de calcul de cet indicateur sont plus amplement décrites dans la section 2.9.3 du présent document d'enregistrement universel.

Taux de vacance EPRA

Ratio rapportant la valeur locative estimée des surfaces vacantes au loyer de marché de la surface totale des actifs du portefeuille du Groupe (dont surfaces vacantes), hors biens immobiliers en cours de développement ou dont la vacance est stratégique. Les modalités de calcul de cet indicateur sont plus amplement décrites dans la section 2.9.4 du présent document d'enregistrement universel.

Taxonomie européenne

Classification des activités économiques durables permettant d'orienter les investissements vers des projets conformes aux objectifs environnementaux de l'Union européenne.

Tenant BOOST

Initiative interne à Klépierre visant à étendre les efforts de réduction énergétique aux locataires d'un centre commercial. Elle implique l'engagement des locataires dans l'analyse et la réduction de leur consommation d'énergie, tout en collectant des données pour optimiser la consommation globale du site.

Total accounting return

Le *total accounting return* correspond à la croissance de l'EPRA NTA par action à laquelle s'ajoute le dividende distribué ; il est exprimé en pourcentage de l'EPRA NTA par action du début de la période.

VLE (valeur locative estimée)

Prix auquel un espace serait loué à un locataire opérant dans le même secteur d'activité dans les conditions du marché en vigueur à la date d'expertise.

Waste BOOST

Initiative interne à Klépierre permettant d'améliorer la gestion des déchets dans les centres commerciaux. Elle repose sur une analyse interne de la production de déchets, adaptée aux besoins du site et des locataires, tout en garantissant le respect des réglementations en matière d'élimination des déchets.

Zone de chalandise

Zone habituelle ou théorique de provenance des clients potentiels d'un point de vente, d'un centre commercial. L'étendue de cette zone est conditionnée par la distance et le temps d'accès.



Conception graphique de ce document par PricewaterhouseCoopers Advisory

Contact : fr_content_and_design@pwc.com

Crédits photos : Alfredo Buonanno, Alfred Cromback, Yves Forestier,
Patrick Wack, Raphael Dautigny, photothèque Klépierre



KLEPIERRE



Klépierre

26, boulevard des Capucines
75009 Paris – France

www.klepierre.com